

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA

CARRERA DE GERENCIA Y LIDERAZGO

**PROYECTO DE EXPANSIÓN DE NUEVAS LÍNEAS DE COMERCIALIZACIÓN
DE PRODUCTOS DE CONSTRUCCIÓN PARA LA EMPRESA FERRETESA
UBICADA EN LA PARROQUIA ELOY ALFARO DEL CANTÓN QUITO EN LA
PROVINCIA DE PICHINCHA.**

**TESIS PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TITULO DE INGENIERO EN
GERENCIA Y LIDERAZGO.**

AUTOR: ÁNGEL MAURICIO ROSERO SÁNCHEZ

DIRECTOR: ECO. NICOLÁS COLLAGUAZO

QUITO, SEPTIEMBRE DEL 2012

DECLARACIÒN

Yo Mauricio Rosero, declaro que el trabajo aquí escrito es de mí autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Universidad Politécnica Salesiana, puede hacer uso de los derechos correspondiente a este trabajo, según lo establecido por la ley de propiedad intelectual, por su reglamento y por la normatividad institucionalidad vigente.

ANGEL MAURICIO
ROSERO SANCHEZ

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por el señor Ángel Mauricio Rosero Sánchez, bajo mi supervisión

.

ECON. NICOLAS COLLAGUAZO

DIRECTOR DE TESIS.

DEDICATORIA

El desarrollo del presente proyecto está dedicado a aquellas personas que con amor me ayudaron y alentaron para continuar en la difícil tarea de liberarme de todas mis limitaciones.

MI FAMILIA

GRACIAS.

AGRADECIMIENTO

A Dios, por guiar mi camino. A mis padres, por el mayor apoyo y ejemplo que he podido recibir a lo largo de toda mi vida, a mis hermanos por estar presente en todos los momentos duros y darme su apoyo incondicional, a mis hijos porque ellos son el impulso para ser cada día mejor y a todas las personas que me ayudaron para desarrollar este proyecto.

Muchas Gracias a todos...

RESUMEN EJECUTIVO

En el mercado actual, los comerciantes deben recurrir a varias técnicas de ventas, así como a varias estrategias de negocio, todo esto con la finalidad de atraer a los clientes hacia sus negocios. Una de estas estrategias es la de brindar un valor agregado a la orden de compras de los clientes.

Los materiales de construcción tales como el hierro y la perfilaría son productos de gran demanda en este sector debido a su indispensabilidad, sin embargo los compradores de estos productos buscan obtenerlos con la más alta calidad, a un precio módico, y con un valor agregado que les conduzca hacia la lealtad de su proveedor.

FERRETESA es una empresa ferretera que se dedica a la comercialización de productos de ferretería y construcción en la ciudad de Quito, ofreciendo al público productos de calidad y a precios competitivos dentro del mercado.

En el presente trabajo investigativo se indaga todas las posibilidades técnicas, administrativas, comerciales y financieras para que FERRETESA expanda una nueva línea de productos (hierro y perfilaría) con un valor agregado para sus clientes.

Con la elaboración del Estudio de Mercado, se comprobó que existe una demanda insatisfecha aceptable para la expansión de la empresa.

Con respecto al Estudio Técnico se ha establecido que FERRETESA, cuenta con las vías de acceso, los servicios básicos, las fuentes de abastecimiento, y demás requerimientos necesarios para el desempeño de sus actividades cotidianas.

En cuanto a la localización del proyecto se lo realizará en la provincia de Pichincha, al sur de la ciudad de Quito, específicamente en el barrio Luluncoto Alto.

El recurso humano es muy importante dentro de la empresa, por tal motivo se recurrirá a la contratación de personas calificadas en las funciones a desempeñar dentro del proceso productivo y administrativo.

FERRETESA es una microempresa ferretera que inició sus actividades el 17 de Enero del 2007, con el objetivo de comercializar los principales productos para la construcción al por mayor y al por menor. Está ubicada en la calle Juan Bautista Aguirre en el Barrio Luluncoto Alto, sector Sur de la ciudad de Quito, las bodegas y oficinas ocupan un área de 100 m².

El gerente propietario y única persona a cargo de las actividades de la ferretería es el Sr. Mauricio Rosero Sánchez. FERRETESA cuenta con un stock de comercialización de aproximadamente 350 productos.

Actualmente esta empresa se ve expuesta a una serie de limitaciones que no le han permitido desarrollarse adecuadamente y expandir su rango de mercado ni los productos que comercializa.

Por una parte el hecho de que el Gerente propietario sea la única persona encargada de todas las funciones y requerimientos de la empresa y los clientes de la misma hace que el servicio no sea eficiente, los clientes se acumulan en espera para hacer sus pedidos y para que se les despache la mercadería.

Otro factor limitante es la ubicación del local no es muy favorable, en el sentido de alrededor existen otros negocios similares que son la competencia directa e incluso algunos tienen una mejor ubicación y cuentan con un espacio más cómodo para parqueadero, lo que también determina que los clientes lleguen y se sientan cómodos y seguros mientras realizan sus compras. A lo anterior se suma que la empresa no tiene una estrategia de marketing definida que le permita promocionar sus productos y servicio lo que la opaca ante otras empresas similares que si tienen difusión comercial.

Haciendo un análisis situacional nos podemos dar cuenta que desde el año 2000 en el Ecuador se está viviendo un proceso de cambios dentro de la economía nacional debido a la incursión del dólar que ha transformando nuestro entorno socio-económico y político para lo cual el estado debe promover el desarrollo de actividades y mercados competitivos, impulsando la libre competencia y sancionando las prácticas monopólicas y otras que la impidan y distorsionen, todo esto en beneficio y defensa del bien común de todos los ecuatorianos.

La empresa FERRETESA se ha establecido en el mercado por cerca de 5 años sobresaliendo en sus actividades pese a que administrativamente tenga falencias que se deben ir puliendo a lo largo de su funcionamiento.

FERRETESA tiene proveedores los cuales le han entregado varias ventajas como: convenios de distribución, promociones continuas, cursos de capacitación, descuentos, créditos y estanterías para los productos.

Se puede decir que existe una satisfacción en los clientes porque tienen varias ventajas, entre ellas: entrega inmediata de productos, asesoría del uso de los productos, variedad de productos, reciben descuentos, realizan demostraciones de los productos, entregas a domicilio, garantía para los productos, etc.

Mediante el estudio de mercado se pudo determinar la oferta, demanda y demanda insatisfecha existente en el mercado actual de productos de hierro con el fin de determinar el mercado meta.

Se describió las características adecuadas de los productos de forma que satisfagan oportuna y eficientemente las necesidades de los clientes potenciales.

Se analizó los niveles de precio y calidad acorde a las características de los productos, para lograr un posicionamiento en el mercado mediante estrategias de precios adecuados.

Se detalló los canales de distribución más apropiados para la comercialización y venta de los productos, con la finalidad de establecer líneas de comunicación eficientes con los clientes, para así poder ofrecerles atención personalizada.

Se determinó que el 85% de los encuestados están dispuestos a adquirir los productos que ofrecerá la empresa. Nuevas tendencias en las técnicas constructivas hacen que la gente busque una combinación de tecnología y conocimiento con los productos ofertados en el mercado, para así obtener una óptima utilización y provecho de los mismos.

El estudio demuestra que la empresa tiene una excelente oportunidad de desarrollar un negocio sustentable, con valor agregado.

La empresa en la actualidad se encuentra constituida con el nombre de FERRETESA, cuyo gerente – propietario es la única persona que labora en esta empresa.

Las personas que crean este tipo de empresas se considerarán comerciantes y estarán inscritas en el registro mercantil. El dueño de la empresa debe constituir los estatutos a través de escritura pública que debe tener los siguientes puntos: Datos del gerente propietario: Nombre; Apellido; Nacionalidad; Domicilio; Estado civil.

La filosofía de FERRETESA es ser una empresa basada en valores, adoptando una filosofía de servicio en su gestión empresarial, adoptando una responsabilidad social y ética.

Su visión es ser en el año 2016 una empresa reconocida en el mercado de Quito en adecuación y comercialización de los productos de hierro de acuerdo a las especificaciones particulares de los clientes, proveyendo productos y servicio de calidad en un mismo local, haciendo uso de la más alta tecnología.

Como misión, FERRETESA trabaja para satisfacer las necesidades de los clientes de la empresa, adecuando y comercializando materiales de construcción los mismos que brinden la seguridad y versatilidad necesaria en los diferentes lugares donde serán aplicados.

El estudio técnico aportó información cualitativa y cuantitativa respecto a los factores productivos que deberá contener la nueva unidad en operación como son: tecnología; magnitud de los costos de inversión y recursos.

Mediante este capítulo se pudo conocer el tamaño que tendrá la empresa, debido a su incidencia sobre el nivel de las inversiones y de los costos, así como también sobre la estimación de rentabilidad que podría generar su implementación.

En la adecuación y comercialización de productos de hierro adecuados a las especificaciones particulares de los clientes, se darán dos procesos: el proceso de adquisición del producto, que vincula a la empresa con sus proveedores; y el proceso comercialización del producto, que vincula a la empresa con sus clientes.

La empresa requiere disponer en su bodega una cantidad de productos para ser acondicionados y comercializados de acuerdo a las especificaciones particulares de sus clientes. Tomando en cuenta que estos productos tendrían un período de rotación promedio de un mes.

El presupuesto de inversión es una propuesta de acción técnico económica que ayudará a resolver las necesidades del proyecto mediante la utilización de recursos disponibles sean estos humanos, materiales, tecnológicos, entre otros.

El Estudio Financiero determinó la estructura de financiamiento para el proyecto cuya inversión es de USD 67.975,90; de los cuales el 50% será con capital financiado y el 50% restante con recursos propios, todos los índices de evaluación demuestran beneficio y rentabilidad.

El VAN es mayor a cero y positivo con un valor de USD 145.136,17; lo que implica que el proyecto es viable. La TIR (65,29%) es superior a la tasa mínima de rendimiento aceptable (TMAR = 13,50%), por lo que se recomienda la ejecución del proyecto.

El período de recuperación de la inversión inicial es menor a la vida útil de los principales activos, la recuperación de la inversión se producirá al cabo de 3 años.

Después de conocer todos los resultados de la evaluación financiera, se recomienda ejecutar el proyecto por su factibilidad.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

DECLARACION	II
CERTIFICACION.....	III
DEDICATORIA	II
AGRADECIMIENTO	V
RESUMEN EJECUTIVO	VI
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	XII
CAPÍTULO I.....	1
PLAN DE TESIS.....	1
1.1 DESCRIPCIÓN DE LA COMPAÑÍA	1
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	1
1.3 FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN	2
1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	2
1.4.1 OBJETIVO GENERAL	2
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	2
1.5 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.....	3
1.6 MARCO REFERENCIAL	3
1.6.1 MARCO TEÓRICO	4
1.6.2 MARCO CONCEPTUAL	14
1.7 HIPÓTESIS	17
1.8 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	17
1.8.1 MÉTODO LÓGICO DEDUCTIVO.....	18
1.8.2 MÉTODO HIPOTÉTICO-DEDUCTIVO	18
1.8.3 MÉTODO ANALÍTICO	19

CAPÍTULO II	20
ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA	20
2.1 ANTECEDENTES	20
2.2 PARTES DEL ANÁLISIS SITUACIONAL.....	20
2.3 DEFINICIÓN DEL FODA: OPORTUNIDADES - AMENAZAS Y FORTALEZAS –DEBILIDADES	22
2.4 ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE	23
2.4.1 FACTORES ECONÓMICOS.....	23
2.4.1.1 BALANZA DE PAGOS.....	24
2.4.1.2 BALANZA COMERCIAL	28
2.4.1.3 INGRESOS PETROLEROS.....	30
2.4.1.4 TASA DE INFLACIÓN.....	33
2.4.1.5 LA DOLARIZACIÓN	35
2.4.1.6 PRODUCTO INTERNO BRUTO (PIB).....	36
2.4.1.7 EL SISTEMA FINANCIERO.....	39
2.4.1.8 TASAS DE INTERÉS.....	41
2.4.1.9 REMESAS DE MIGRANTES	45
2.4.1.10 POLÍTICA TRIBUTARIA	49
2.4.2 FACTOR SOCIAL Y CULTURAL	50
2.4.2.1 ESCENARIO SOCIAL.....	50
2.4.3 FACTORES TECNOLÓGICOS	52
2.4.4 FACTORES AMBIENTALES	54
2.5 ANÁLISIS DEL MICROAMBIENTE.....	55
2.5.1 COMPETIDORES.....	56
2.5.2 PROVEEDORES	57

2.6 ANÁLISIS INTERNO	59
2.6.1 ESTRUCTURA ORGÁNICA Y FUNCIONAL.....	60
2.6.2 ÁREA DEL TALENTO HUMANO	62
2.6.3 ÁREA DE CONTABILIDAD	63
2.6.4 ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN	64
2.6.5 ÁREA DE CONTROL DE INVENTARIOS.....	64
2.7 ANÁLISIS FODA	65
CAPÍTULO III.....	66
ESTUDIO DE MERCADO	66
3.1 OBJETIVOS DEL ESTUDIO DE MERCADO	66
3.1.1 OBJETIVO GENERAL	66
3.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:.....	66
3.2 IDENTIFICACIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO	67
3.3 CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO	67
3.3.1 CLASIFICACIÓN DE LOS PRODUCTOS POR SU USO Y EFECTO	69
3.3.2 PRODUCTOS SUSTITUTOS Y/O COMPLEMENTARIOS	69
3.3.3 NORMALIDAD COMERCIAL Y TÉCNICA.....	70
3.4 DETERMINACIÓN DEL NICHOS DE MERCADO	72
3.4.1 TAMAÑO DEL UNIVERSO	73
3.4.2 CALCULO DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA	74
3.4.3 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO	75
3.4.4 DEFINICIÓN DE LAS VARIABLES.....	75
3.4.5 ELABORACIÓN DEL CUESTIONARIO	77
3.4.6 PROCESAMIENTO DE DATOS, CODIFICACIÓN Y TABULACIÓN ...	80
3.5 ANÁLISIS DE LA DEMANDA	92

3.5.1 FACTORES QUE AFECTAN A LA DEMANDA	93
3.5.2 DEMANDA ACTUAL DEL PRODUCTO	94
3.5.3 PROYECCIÓN DE LA DEMANDA	96
3.6 ANÁLISIS DE LA OFERTA	96
3.6.1 FACTORES QUE AFECTAN A LA OFERTA	97
3.6.2 COMPORTAMIENTO HISTÓRICO DE LA OFERTA	97
3.6.3 OFERTA ACTUAL	98
3.6.4 PROYECCIÓN DE LA OFERTA	99
3.7 ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA INSATISFECHA	99
3.7.1 ANÁLISIS DE LA DEMANDA INSATISFECHA	100
3.8 ANÁLISIS DE LOS PRECIOS	101
3.8.1 PRECIOS HISTÓRICOS Y ACTUALES	101
3.8.2 EL PRECIO DEL PRODUCTO O SERVICIO: MÉTODO DE CÁLCULO O ESTIMACIÓN	102
3.8.3 MÁRGENES DE PRECIOS: ESTACIONALIDAD, VOLUMEN, FORMA DE PAGO	103
3.9 COMERCIALIZACIÓN	104
3.9.1 ESTRATEGIAS DE PRECIOS	104
3.9.2 ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN	105
3.9.3 ESTRATEGIA DE PRODUCTO SERVICIO	105
3.9.4 ESTRATEGIA DE PLAZA	105
3.9.5 ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN	106
CAPITULO IV	107
DIRECCIONAMIENTO DEL MODELO DE GESTIÓN	107
4.1 BASE LEGAL DE CONSTITUCIÓN	107
4.3 TITULARIDAD DE PROPIEDAD DE LA EMPRESA	107

4.4 BASE FILOSÓFICA DE LA EMPRESA	109
4.4.1 VISIÓN	109
4.4.2 MISIÓN	109
4.4.3 PRINCIPIOS	109
4.4.4 VALORES	110
4.4.5 OBJETIVOS CORPORATIVOS	110
4.4.6 POLÍTICAS CORPORATIVAS	111
4.4.7 ESTRATEGIAS CORPORATIVAS	113
4.4.8 ESTRUCTURA ORGÁNICA Y FUNCIONAL	114
4.4.9 DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	115
4.4.10 PERFILES PROFESIONALES	116
CAPITULO V	121
ESTUDIO TÉCNICO	121
5.1 TAMAÑO DE LA EMPRESA	121
5.1.1 FACTORES DETERMINANTES DEL TAMAÑO	121
5.1.1.1 EL CLIENTE	122
5.1.1.2 DISPONIBILIDAD DE RECURSOS FINANCIEROS	122
5.1.1.3 DISPONIBILIDAD DE RECURSOS HUMANOS	122
5.1.1.4 DISPONIBILIDAD DE PRODUCTOS A COMERCIALIZAR	122
5.1.1.5 DEFINICIÓN DE LA CAPACIDAD DE COMERCIALIZACIÓN	123
5.2 LOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA	124
5.2.1 MACRO LOCALIZACIÓN	124
5.2.2 MICRO LOCALIZACIÓN	124
5.2.2.1 JUSTIFICACIÓN	125
5.2.2.1.1 TRANSPORTE Y COMUNICACIÓN	125

5.2.2.1.2 CERCANÍA A LAS FUENTES DE ABASTECIMIENTO	125
5.2.2.1.3 CERCANÍA AL MERCADO.....	125
5.2.2.1.4 FACTORES AMBIENTALES	125
5.2.2.1.5 DISPONIBILIDAD DE SERVICIOS BÁSICOS.....	125
5.2.2.1.6 POSIBILIDAD DE ELIMINACIÓN DE DESECHOS	126
5.2.2.2 PLANO DE LA MICRO LOCALIZACIÓN.....	126
5.3 INGENIERÍA DEL PROYECTO	126
5.3.1 DIAGRAMA DE FLUJO	127
5.3.2 PROCESO COMERCIAL	128
5.3.3 CADENA DE VALOR.....	129
5.3.4 PROGRAMA DE COMERCIALIZACIÓN	130
5.3.5 DISTRIBUCIÓN DE PLANTA	131
5.3.6 ESTUDIO DE LOS PRODUCTOS A COMERCIALIZAR.....	132
5.3.6.1 CLASIFICACIÓN DE LOS PRODUCTOS A COMERCIALIZAR	132
5.3.6.2 CANTIDAD NECESARIA DE PRODUCTOS.....	133
5.3.6.3 COMERCIALIZACIÓN ANUAL Y PRONÓSTICO.....	133
5.3.6.4 CONDICIONES DE ABASTECIMIENTO	134
5.3.7 REQUERIMIENTO DE RECURSOS HUMANOS	135
5.3.8 REQUERIMIENTO DE MATERIALES, INSUMOS Y SERVICIOS	135
5.3.9 MAQUINARIA Y EQUIPO.....	136
5.3.10 ESTIMACIÓN DE LOS COSTOS DE INVERSIÓN	137
5.3.11 CAPITAL DE TRABAJO.....	139
CAPÍTULO VI	142
ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO	142
6.1 PRESUPUESTO.....	142

6.1.1.1 ACTIVOS FIJOS	142
6.1.1.2 ACTIVOS DIFERIDOS	143
6.1.1.3 CAPITAL DE TRABAJO	143
6.1.2 CRONOGRAMA DE INVERSIONES	144
6.1.3 PRESUPUESTO DE OPERACIÓN.....	144
6.1.3.1 PRESUPUESTO DE INGRESOS	145
6.1.3.2 PRESUPUESTO DE EGRESOS	146
6.1.3.3 ESTADO DE ORIGEN Y APLICACIÓN DE RECURSOS	148
6.1.3.4 ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO	149
6.2 ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS	150
6.2.1 ESTADO DE SITUACIÓN INICIAL	150
6.2.2 ESTADO DE RESULTADOS.....	151
6.2.3 FLUJOS NETOS DE FONDOS.....	153
6.3 EVALUACIÓN FINANCIERA	155
6.3.1 COSTO PROMEDIO PONDERADO DEL CAPITAL: TMAR (Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento).....	155
6.3.2 CRITERIOS DE EVALUACIÓN DEL PROYECTO	156
6.3.2.1 VALOR ACTUAL NETO (VAN).....	156
6.3.2.2 TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)	157
6.3.2.3 RELACIÓN BENEFICIO COSTO (RB/F)	159
6.3.2.4 PERIODO DE RECUPERACIÓN.....	160
6.3.2.5 PUNTO DE EQUILIBRIO.....	161
6.4 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD.....	163
CAPÍTULO VII.....	165
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	165

7.1 CONCLUSIONES.....	165
7.2 RECOMENDACIONES.....	166

ÍNDICE DE TABLAS

1	Análisis del entorno externo (oportunidades y amenazas)	7
2	Grupos de estrategias	9
3	Balanza comercial no petrolera	29
4	Inflación anual de los últimos 5 años	34
5	Participación de la construcción el PIB total	38
6	Participación en cartera bruta del total del sistema bancario	40
7	Tasas de interés Abril 2011	42
8	Principales Competidores de FERRETSA	57
9	Principales Proveedores de FERRETSA	58
10	Relación Clientes / Ventas en el año 2010	59
11	Análisis FODA de FERRETSA	65
12	Normas de Productos	72
13	Comercializadora de Hierro en la Ciudad de Quito	73
14	Definición de Variable	76
15	Demanda de la muestra	94
16	Demanda de la población	95
17	Demanda actual de la población	95
18	Demanda proyectada	96
19	Comportamiento histórico de la oferta	98
20	Oferta actual	98
21	Proyección de la oferta	99
22	Demanda insatisfecha	99
23	Demanda insatisfecha proyectada	99
24	Precios actuales de productos de hierro	102
25	Precio del producto	103
27	Cantidad mensual de productos a comercializar primer año	133
28	Comercialización anual año 2011	133
29	Pronóstico de comercialización	134

30	Requerimiento de personal	135
31	Requerimiento anual de insumos y servicios	136
32	Maquinaria y equipo	137
33	Detalle de activos fijos	138
34	Activos fijos	139
35	Activos diferidos	139
36	Capitales de trabajo	140
37	Calendario de ejecución del proyecto	141
38	Cronograma de Inversiones del Proyecto	144
39	Presupuesto de ingresos primer año	145
40	Presupuesto de ingresos para el proyecto	146
41	Presupuesto de egresos en dólares	147
42	Estado de origen y aplicación de recursos	148
43	Estructura del financiamiento	149
44	Amortización de la deuda	149
45	Estado de situación inicial	150
46	Estado de resultados	152
47	Flujos netos de fondos	154
48	TMAR del propietario	155
49	Costo promedio ponderado del capital global	156
50	Valor actual neto	157
51	Tasa interna de retorno	158
52	Razón beneficio- costo	159
53	Período de recuperación de la inversión	160
54	Cálculo del punto de equilibrio	162
55	Análisis de sensibilidad	163
56	Remuneraciones de personal	169
57	Depreciaciones	170
58	Balance general proyectado	171
59	Balanza de pagos	172

ÍNDICE DE GRÁFICOS

1	Balanza de pagos	26
2	Exportación de petróleo crudo	32
3	PIB Construcción con respecto al PIB total	38
4	Evolución tasa comercial PYMES referencial	41
5	Tasa activa referencial	43
6	Tasa pasiva referencial	44
7	Remesas de trabajadores recibidas 2006-2010	47
8	Remesas de trabajadores recibidas por país de procedencia 2006-2010	48
9	Impuestos	49
10	Tasa de desempleo	51
11	Diagrama de Pareto	56
12	Estrategia de distribución	106
13	Diagrama estructural	114
14	Ubicación de FERRETESA	126
15	Proceso de adquisición del producto	127
16	Proceso de venta del producto	128
17	Cadena de valor	130
18	Distribución de planta	131

ÍNDICE DE CUADROS

1	Análisis situacional	21
---	----------------------	----

CAPÍTULO I

PLAN DE TESIS

1.1 DESCRIPCIÓN DE LA COMPAÑÍA

FERRETESA es una microempresa ferretera que inició sus actividades el 17 de Enero del 2007, con el objetivo de comercializar los principales productos para la construcción al por mayor y al por menor.

Se encuentra ubicada en la calle Juan Bautista Aguirre en el Barrio Luluncoto Alto, sector Sur de la ciudad de Quito, las bodegas y oficinas ocupan un área de 100 m².

FERRETESA, cuyo gerente propietario y única persona a cargo de las actividades de la ferretería es el Sr. Mauricio Rosero Sánchez, cuenta con un stock de comercialización de aproximadamente 350 productos.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Ferretesa tiene un recurso humano limitado, que se circunscribe en el dueño quien asume todas las funciones. Situación que ha generado carencia en la planificación y en los procesos, en la parte administrativa de sus recursos tanto humanos como financieros, lo que no ha permitido la expansión y la apertura de nuevos productos para su comercialización.

El local se encuentra ubicado alrededor de un sin número de competidores pequeños que saturan el mercado lo que no ha permitido mejorar el nivel de ventas. Por otro lado la falta de estrategias de marketing hace que el local no sea conocido por los clientes potenciales, lo que obliga al dueño del negocio a buscar mercado fuera del sector. Este escenario ha impactado en el estancamiento de las ventas, que de continuar en esta situación se tendería a mediano plazo al cierre de dicho negocio.

En estas circunstancias el tema planteado conlleva a desarrollar un modelo de gestión que permita diseñar objetivos, políticas y estrategias, que conlleven a que la empresa se convierta en un negocio más competitivo y eficiente en el mercado.

1.3 FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN

¿Qué tipo de estrategias se podrían desarrollar para expandir nuevas líneas de comercialización de productos de construcción para la empresa FERRETESA ubicada en la parroquia Eloy Alfaro de la ciudad de Quito?

Preguntas secundarias:

1. ¿Qué tipo de variables se deberían identificar para conocer la situación de la empresa?
2. ¿Cuáles son los principales segmentos de mercado de productos de construcción?
3. ¿Qué tipo de estrategias y políticas se implementarían para expandir la comercialización de nuevas líneas de productos de la construcción?
4. ¿Cuál sería la inversión más conveniente que garantice la viabilidad del proyecto?

1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Estructurar y diseñar estrategias que permitan expandir la comercialización con nuevas líneas de productos de la construcción en la empresa FERRETESA, para ser más competitivo en el mercado.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Realizar un diagnóstico del macro ambiente, micro ambiente y la situación interna de la empresa FERRETESA.

2. Determinar la demanda insatisfecha que permitirá tener conocimiento del mercado potencial.
3. Desarrollar un modelo de gestión que facilite la implementación y su crecimiento en el mercado.
4. Diseñar una Estructura Financiera que garantice su expansión.

1.5 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

Este tema tiene trascendencia desde el punto de vista social ya que a través de la investigación se mejorará la gestión en el manejo de los recursos que disponen la empresa FERRETESA.

Por otra parte tiene implicaciones trascendentales en la práctica debido a que la implementación de mercado en la gestión de la administración de los recursos permitirá resolver los cuellos de botella en las entregas de las mercaderías y fundamentalmente en el control de los inventarios de los diferentes productos que maneja FERRETESA.

En cuanto al valor teórico se trata de cubrir vacíos en el conocimiento del mercado y desarrollar un modelo de gestión que permita mejorar la competitividad en el mercado y la eficiencia de los recursos.

1.6 MARCO REFERENCIAL

Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa. Es decir, su tamaño, ya que esto implica que cantidad de planes y actividades debe ejecutar cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o niveles inferiores.

Ha de destacarse que el presupuesto refleja el resultado obtenido de la aplicación de los planes estratégicos, es de considerarse que es fundamental conocer y ejecutar correctamente los objetivos para poder lograr las metas trazadas por las empresas.

También es importante señalar que la empresa debe precisar con exactitud y cuidado su direccionamiento mediante la misión y visión.

1.6.1 MARCO TEÓRICO

- **TEORÍA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN.**

Igor Ansoff (1980), gran teórico de la estrategia identifica la aparición de la Planificación Estratégica con la década de 1960 y la asocia a los cambios en los impulsos y capacidades estratégicas.

Para otros autores, la Planificación Estratégica como sistema de gerencia emerge formalmente en los años setenta, como resultados natural de la evolución del concepto de Planificación: Taylor manifestaba que el papel esencial del "management" exigía la planificación de las tareas que los empleados realizarían, mientras que el gerente direccionaba, el qué, cómo y cuándo ejecutar las tareas y el trabajador las realizare.

La investigación y el desarrollo cobran mayor importancia; el lapso de tiempo entre la inversión de un bien y su introducción al mercado se reduce cada vez más y el ciclo de vida de los productos se acorta, por eso la velocidad de los procesos causa una mayor competencia.

La Planificación Estratégica la cual constituye un sistema gerencial que desplaza el énfasis en el "qué lograr" (objetivos) al "qué hacer" (estrategias). Con la Planificación Estratégica se busca concentrarse en sólo, aquellos objetivos factibles de lograr y en qué

negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.

Hace falta impulsar el desarrollo cultural, esto significa que todas las personas relacionadas con la organización se desarrollen en su saber, en sus expectativas, en sus necesidades, y en sus formas de relacionarse y de enfrentar al mundo presente y futuro, esencialmente dinámico.

En la década de los sesenta, el término planeación a largo plazo se usó para describir el sistema.

El proceso de Planificación Estratégica se comenzó a experimentar a mediados de los años setenta. En Ecuador se comienza algo más tarde.

Se consideran cuatro puntos de vista en la planeación estratégica:

Primero, la planeación trata con el porvenir de las decisiones actuales. Esto significa que la planeación estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el director. La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros. Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo.

Segundo, la planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. También es un proceso para decidir de antemano qué tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quién lo llevará a

cabo, y qué se hará con los resultados. La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base en una realidad entendida.

Para la mayoría de las empresas, la planeación estratégica representa una serie de planes producidos después de un periodo de tiempo específico, durante el cual se elaboraron los planes. También debería entenderse como un proceso continuo, especialmente en cuanto a la formulación de estrategias, ya que los cambios en el ambiente del negocio son continuos. La idea no es que los planes deberían cambiarse a diario, sino que la planeación debe efectuarse en forma continua y ser apoyada por acciones apropiadas cuando sea necesario.

Tercero, La Filosofía de la planeación estratégica es una actitud, una forma de vida; requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro, y una determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección. Además, representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de procesos, procedimientos, estructuras o técnicas prescritos.

Cuarto, La Estructura de un sistema de planeación estratégica formal une tres tipos de planes fundamentales, que son: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos. La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer su propósito, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía.

- **ANÁLISIS FORD**

Análisis del entorno externo (oportunidades y amenazas)

En general una unidad de negocios tiene que vigilar las fuerzas clave del macro entorno (tecnológico, demográfico-económico, político-legal y socio-culturales) y el micro

entorno (clientes, competidores, distribuidores, proveedores) que afectan su capacidad de obtener utilidades. Debe establecer un sistema de información estratégica de marketing para seguir la pista a las tendencias, los sucesos importantes, oportunidades y riesgos correspondiente.

Una oportunidad de marketing es un área de necesidad de los compradores en la que la empresa puede tener un desempeño rentable.

Las oportunidades se pueden clasificar según su atractivo y su probabilidad de éxito: Generar el valor más alto para los clientes y poder mantenerlo durante más tiempo.

Un riesgo o amenaza del entorno es un reto que presenta una tendencia o suceso desfavorable y que, de no tomarse medidas de marketing defensivo, causará un deterioro en las ventas o las utilidades. Estos se deben clasificar según su gravedad y su probabilidad de ocurrencia.

Una vez que la gerencia ha identificado los principales riesgos y oportunidades de la empresa, puede caracterizar el atractivo general de ese negocio, presentándose cuatro resultados:

TABLA N° 1: ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO (OPORTUNIDADES Y AMENAZAS)

• Un negocio ideal	Tiene muchas oportunidades importantes y pocos riesgos importantes.
• Un negocio especulativo	Tiene muchas oportunidades y amenazas importantes.
• Un negocio maduro	Tiene pocas oportunidades y pocos riesgos importantes.
• Un negocio en problemas	Tiene pocas oportunidades y muchos riesgos.

FUENTE: AAKER DAVID A Y DAY GEORGE, S. Investigación de mercados, McGraw-Hill, tercera edición, México 1995.

Análisis del entorno interno (análisis de fuerzas y debilidades)

Una cosa es percibir oportunidades y otra muy distinta es contar con las aptitudes para aprovechar con éxito esas oportunidades. Cada negocio necesita evaluar sus fuerzas y debilidades internas periódicamente, esto puede hacerse empleando un formato de "Memorando de Marketing" que consiste en una lista de verificación para el análisis de fuerzas y debilidades donde la gerencia –o un consultor externo- reseña aptitudes de marketing, financieras, de fabricación, de organización y califica cada factor como fuerzas importante, fuerza secundaria, factor neutral, debilidad secundaria o debilidad importante. Es obvio que el negocio no tiene que corregir todas sus debilidades. La pregunta importante es si el negocio se debe limitar o no a las oportunidades.

A veces un negocio tiene un desempeño débil no porque sus departamentos carezcan de fortaleza sino porque no trabajan juntos en equipo. Por lo tanto, es crucial evaluar las relaciones de trabajo interdepartamentales como parte de la auditoria del entorno interno.

George Stalk, importante consultor de compañías, sugiere que las empresas ganadoras son las que han logrado desarrollar capacidades superiores dentro de la empresa. Toda la empresa debe mantener procesos básicos, como desarrollo de nuevos productos, generación de ventas y surtido de pedidos; cada proceso crea valor y requiere trabajo en equipo interdepartamental.

- **FORMULACIÓN DE METAS**

Una vez que la empresa ha efectuado un análisis FORD, puede proceder a establecer metas específicas, esta etapa se conoce como formulación de metas con objetivos que son específicos en cuanto a magnitud y tiempo.

Muy pocos negocios tienen un solo objetivo. Casi todas las unidades de negocios se fijan una combinación de objetivos que incluyen rentabilidad, crecimiento de las ventas,

incremento de la participación de mercado, limitación de riesgos, innovación y reputación.

Los diversos objetivos de la unidad deben cumplir con cuatro criterios:

- a. Ordenar jerárquicamente: Del más importante al menos importante.
- b. Plantear cuantitativamente siempre que sea posible el objetivo de "elevar el rendimiento sobre la inversión en un plazo de dos años".
- c. Ser realistas: Deben surgir de un análisis de las oportunidades y fortalezas de las empresas, no de ilusiones.
- d. Ser congruentes: No es posible maximizar las ventas y las utilidades de manera simultánea.

- **FORMULACIÓN ESTRATÉGICA**

Las metas "indican lo que una unidad de negocios quiere lograr", mientras que una estrategia "es un plan de juegos para alcanzar las metas".

Todo negocio debe adoptar una estrategia para alcanzar sus metas, que consisten en una estrategia de marketing, una estrategia de tecnología y una estrategia de fuentes que sean compatibles.

Michael Porter los ha condensado en tres tipos genéricos:

TABLA N° 2: GRUPOS DE ESTRATEGIAS

LIDERAZGO GENERAL DE COSTOS	DIFERENCIACIÓN	ENFOQUE
Aquí el negocio se esfuerza por reducir al mínimo sus costos de producción y distribución a fin de	Aquí el negocio se concentra en lograr un desempeño superior en un área de beneficio importante para el cliente y que una buena parte	Aquí el negocio se concentra en uno o más segmentos reducidos del mercado. La empresa llega a conocer

<p>poder fijar precios más bajos que los de sus competidores y conseguir una participación importante de mercado. Las empresas que siguen esta estrategia deben sobresalir en ingeniería, compras, fabricación y distribución física; y necesitan menos aptitudes en marketing. Texas Instruments es un practicante líder de esta estrategia.</p>	<p>del mercado valora. Así la empresa que busca el liderazgo en calidad debe usar los mejores componentes, ensamblarlos de forma experta, inspeccionarlos con cuidado y comunicar eficazmente su calidad.</p>	<p>profundamente esos segmentos y busca liderazgo de costo o diferenciación dentro del segmento meta</p>
---	---	--

FUENTE: PORTER Michael E., Estrategia y Ventaja Competitiva, Ed. Deusto, Colombia, 2006.

Según Porter, las empresas que adoptan la misma estrategia dirigida al mismo mercado-meta constituyen un grupo estratégico y obtendrán más utilidades. Las empresas que no siguen una estrategia clara son a las que peor les va.

Porter distingue también **eficacia operativa** entre **estrategia**. Muchas empresas creen que pueden establecer una ventaja competitiva duradera si realizan mejor que sus competidores actividades similares. Sin embargo, hoy día los competidores pueden copiar rápidamente a la empresa con eficacia operativa.

Define Porter estrategia como "la creación de una posición única y valiosa que implica un conjunto diferente de actividades"

- **ALIANZAS ESTRATÉGICAS**

Las empresas también necesitan socios estratégicos para ser eficaces.

La nueva tecnología está requiriendo estándares globales y está dando pie a alianzas globales. Se celebran alianzas para:

- Llenar huecos en el mercado y la tecnología actual,
- Convertir en utilidades una capacidad de manufactura en exceso,
- Reducir el riesgo y los costos de ingresar en mercados nuevos,
- Acelerar las introducciones de productos,
- Lograr economías de escala, superar barreras legales y comerciales,
- Extender el alcance de las operaciones existentes,
- Recortar los costos de salida al desinvertir operaciones.

Muchas alianzas estratégicas asumen la forma de alianzas de marketing. Estas se dividen en Tres categorías principales:

1. Alianzas de producto o servicio: donde una empresa otorga a otra una licencia para elaborar su producto, o dos empresas venden de forma conjunta sus productos complementarios o un nuevo producto.
2. Alianzas promocionales: En este caso, una empresa conviene en promover el producto o servicio de otra empresa. Por ejemplo, MacDonald's formó equipo con Disney para ofrecer figurillas de Mulan a la gente que compraba hamburguesas. Un banco podría convenir en exhibir pinturas de una galería de arte local en sus paredes con la marca de la empresa.
3. Alianzas logísticas: Una empresa ofrece servicios logísticos al producto de otra empresa.
4. Las alianzas bien manejadas permiten a las empresas tener mayor impacto de ventas a un costo más bajo. A fin de mantener saludables sus alianzas, las corporaciones han comenzado a desarrollar estructuras de organización. Disney y Hewlett-Packard por ejemplo tienen ejecutivos de alianzas.

• FORMULACIÓN DE PROGRAMAS

Una vez que la empresa ha desarrollado sus estrategias principales, deberá preparar programas de apoyo detallados. Por ejemplo, si el negocio ha decidido alcanzar el liderazgo tecnológico, deberá planear programas de fortalecimiento del Dpto. de investigación y desarrollo, desarrollar productos de vanguardia, capacitar a la fuerza de ventas técnica, crear anuncios que comuniquen su liderazgo tecnológico, etc.

Una vez formulados los programas de marketing, el personal de marketing debe estimar sus costos.

Implementación

Una estrategia clara y programas de apoyo bien pensados. Según McKinsey&Company, la estrategia es sólo uno de siete elementos que exhiben las empresas mejor manejadas. Los primeros tres elementos –estrategia, estructura y sistemas- se consideran el "Hardware" del éxito. Los otros cuatro –estilo, habilidades, personal y valores compartidos- constituyen el "software".

El estilo implica que los empleados de la empresa comparten una misma forma de pensar y de comportarse. Por ejemplo los empleados de McDonald's sonríen al cliente, los empleados de IBM son muy profesionales en su trato con el cliente.

El segundo, habilidades, implica que los empleados cuentan con las aptitudes necesarias para poner en práctica la estrategia de la empresa. El tercero, personal, implica que la empresa ha contratado personas capaces, las ha capacitado bien y les ha asignado las tareas correctas. El cuarto, valores compartidos, implica que los empleados se guían por los mismos valores. Cuando están presentes estos elementos "suaves", las empresas suelen tener más éxito al implementar sus estrategias.

- **TEORÍAS DE PORTER**

Tácticas de Marketing

Creemos que las "*CUATRO P*" son una herramienta ideal para analizar las actividades que la empresa debe realizar a los efectos de poder alcanzar sus metas. Se define como la serie de instrumentos tácticos y controlables de la mercadotecnia que mezcla la empresa para obtener la respuesta que quiere del mercado hacia el cual se dirige. Las Tácticas de Mercadotecnia constan de todo aquello que pueda hacer la empresa para influir en la demanda de su producto.

Rivalidad entre Empresas Existentes

La rivalidad entre los competidores actuales, entendiendo tanto a los competidores directos como indirectos, es fuerte. Existe un número importante de alternativas para las empresas.

Poder de negociación de los clientes

El poder de negociación que ejercen los clientes, es limitado ya que al tratarse de un comercio minorista no puede presionar de ninguna manera debido a que realizan compras de volúmenes mínimos.

Amenaza de los nuevos competidores

Las empresas crean barreras de entrada para evitar que la competencia siga creciendo. Una de las principales barreras es la exclusividad de las marcas, con la cual la empresa cierra la entrada para la venta de esa determinada marca.

Estrategia

Lograr las metas propuestas de acuerdo a las características del producto, ser el primero dentro de la categoría. Se considera adecuada la estrategia de penetración de entrada como primero en el mercado. Esta estrategia permite la realización de varias acciones que serán ejecutadas simultáneamente, ellas son la "Conquista del Hueco" mediante la utilización de la "Barrera de Peaje" y posicionamiento.

Conquista del Hueco

Esta estrategia está basada en encontrar un segmento diferenciable en el mercado, identificable por su tamaño, necesidades y objetivos y centrar todos los recursos en la satisfacción de las necesidades del mismo.

El hueco se encuentra como resultado de la investigación de mercado que indica que un porcentaje de la gente que no compra estos productos no lo hace por la ubicación del local, y de los que sí lo hacen eligen los locales que le dan mayor importancia a su ubicación y a la variedad de oferta.

Barreras de Peaje

Debido al atractivo del mercado elegido consideramos conveniente la aplicación de esta estrategia, de forma que nuevos emprendimientos de características similares no puedan desarrollarse.

La barrera de peaje consistirá en adquirir la exclusividad de venta de alguna de las marcas por medio de cláusulas contractuales que no permitan a quienes no forman parte de nuestro local participar de otros emprendimientos con similares características.

Posicionamiento

Según las estrategias de posicionamiento será la de ser percibidos como un negocio líder en venta de productos y accesorios. La variedad de productos, los precios razonables y la cercanía que ofrecerá el local a sus clientes, serán puntos fuertes que la diferenciarán de la competencia.

1.6.2 MARCO CONCEPTUAL

- **Bienes sustitutos y/o complementarios.-** Los bienes sustitutos son “aquellos bienes que satisfacen una necesidad similar y por tanto el consumidor podrá optar por el consumo de ellos en lugar del bien del proyecto, si éste subiera de precio.

- **Calidad.-** Son un conjunto de cualidades que un bien o producto final debe tener para satisfacer a nuestro cliente.
- **Costeo ABC.-** Metodología que evalúa el costo y el rendimiento de las actividades, los recursos y objetos del costo.
- **Costos Fijos.-** Los costos fijos son aquellos egresos que permanecen constantes en su valor sin importar el volumen de producción.
- **Costos Variables.-** Los costos variables son egresos que aumentan o disminuyen según el volumen de producción.
- **Demanda.-** Cantidad de un bien que está dispuesto a comprar una persona natural o jurídica.
- **Desperdicio.-** Según el JAT, el desperdicio es toda actividad que no genere valor al producto.
- **Distribución.-** Es una parte de la Logística cuyas actividades están destinadas a hacer llegar cualquier producto hasta el cliente que lo ordenó.
- **Empresa.-** Acción de emprender una cosa que se emprende, sociedad mercantil o industrial.
- **Estados Financieros.-** Documentos que demuestran la situación financiera y de resultados de la institución, normalmente a través de los Estados de Situación Financiera y de Pérdidas y Ganancias, y otros como: estado de costos de producción, estado de distribución de utilidades, estado de fuentes y uso de fondos.
- **Flujo de efectivo.-** Movimientos reales de efectivo, refleja las entradas de dinero, por ingresos en efectivo, recaudaciones de cartera, aportes de socios o capital de riesgo y créditos; muestra la totalidad de gastos, inversiones y pagos en efectivo que se realiza.
- **Flujo grama de procesos.-** Diagrama gráfico que indica la secuencia de un proceso a seguir.
- **Logística.-** Es la ciencia y es el arte, que ocupa uno de los grandes campos de acción de toda la empresa y que comprende todas las actividades directamente relacionadas

con la satisfacción de las necesidades físicas o materiales que se requieran para asegurar el normal funcionamiento de la empresa. Puede abarcar otras áreas específicas como Importaciones, Exportaciones, Transporte y Despacho.

- **Marketing.-** Voz inglesa que puede traducirse literalmente por colocación de productos en el mercado. Equivalente a compra y venta.
- **Mercado.-** Contratación público de mercaderías en un sitio destinado al efecto, ámbito que comprende a los consumidores y productores que normalmente tienen influencia en la determinación del precio del bien o servicio a negociar.
- **Mercadotecnia.-** Técnica por la cual se desarrolla el sistema de venta en un mercado determinado.
- **Misión.-** Acción de enviar, cosa encomendada a alguien,
- **Necesidad.-** Falta de cosas necesarias para vivir, situación de alguien que necesita auxilio o ayuda o un bien para satisfacer algo.
- **Objetivos.-** Enunciación de los resultados que desea alcanzar un sujeto en un periodo de tiempo concreto.
- **Oferta.-** Proposición que se hace a alguien, ofrecimiento de algo en venta, cantidad de un bien que los sujetos económicos están dispuestos a vender a un precio en un mercado en un momento determinado.
- **Periodo de Recuperación de la Inversión.-** El plazo de recuperación real de la inversión inicial de los proyectos se basan en los flujos que genera en cada periodo de su vida útil.
- **Proceso de prestación de servicios.-** Mecanismo por el cual se formaliza la contratación de mano de obra y/o servicios.
- **Producto.-** Cosa producida por la naturaleza o por la actividad humana, el resultado de alguna cosa. Cuenta de activo representativa del valor de los resultados de fabricación típica de una empresa en el momento en que su ciclo de fabricación ha sido terminado.

- **Proyecto.-** Plan prospectivo de una unidad de acción capaz de materializar algunos de los aspectos del desarrollo económico o social. Desde el punto de vista económico, propone la producción de un bien o la prestación de algún servicio con el empleo de una técnica dada y con miras a obtener un resultado o ventaja económica o social.
- **Punto de equilibrio.-** El punto de equilibrio es el valor en el cual la empresa no gana ni pierde, a partir del punto de equilibrio todo ingreso por ventas será ganancias para la empresa. El punto de equilibrio es el nivel de producción en que los beneficios por ventas son iguales a los costos fijos y variables de la empresa.
- **Ventaja Competitiva.-** Calidad o atributo de la organización que la separa de sus competidores. Habilidad distintiva en función de su nicho de mercado.
- **Visión.-** El ver, percibir, punto de vista sobre un tema.

1.7 HIPÓTESIS

La implementación de estrategias de mercado permitirá ampliar nuevas líneas para la comercialización de productos de la construcción.

1.8 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Se define como a la metodología como una serie de procesos ordenados para alcanzar un fin o propósito. El principio básico de esta metodología es la investigación que se centra más en el proceso investigativo pero no deja de lado la importancia de los resultados que esta pueda determinar.

La función de esta metodología es establecer las reglas que permitan crear, acumular, o solucionar problemas.

¿Existirán reglas fáciles y precisas para realizar una investigación científica? El investigador debe contar, si no con algo definitivo e infalible si por lo menos con normas elementales que le ahorren despilfarro de esfuerzos y tiempo.

Por esta razón, dedicare la primera parte de este trabajo a nombrar y explicar de manera general, si no todos, por lo menos los métodos más conocidos y prácticos de investigación científica, todo esto con miras de señalar las diferentes estrategias que tenemos a la mano y que podemos usar en nuestros futuros trabajos como ingenieros en gerencia que nuestro campo de desarrollo principalmente es el de solucionar problemas de diversa índole.

En la segunda parte, argumentare a modo personal el método que en este momento e instante, se consideró como el más adecuado para una investigación, claro está, sin dejar de lado que todos los métodos se complementan.

1.8.1 MÉTODO LÓGICO DEDUCTIVO

Mediante ella se aplican los principios descubiertos a casos particulares, a partir de un enlace de juicios. El papel de la deducción en la investigación es doble:

- a. Primero consiste en encontrar principios desconocidos, a partir de los conocidos. Una ley o principio puede reducirse a otra más general que la incluya. En los estudios de mercado de Ferretesa S.A.
- b. También sirve para descubrir consecuencias desconocidas, de principios de la planificación estratégica conocidos para aplicarlos en la empresa Ferretesa S. A.

1.8.2 MÉTODO HIPOTÉTICO-DEDUCTIVO

Un investigador propone una hipótesis como consecuencia de sus inferencias del conjunto de datos empíricos o de principios y leyes más generales. En el primer caso arriba a la hipótesis mediante procedimientos inductivos y en segundo caso mediante procedimientos deductivos. Es la vía primera de inferencias lógico deductivo para arribar a conclusiones particulares a partir de la hipótesis y que después se puedan comprobar con los estudios que vamos a realizar utilizando la estadística y otros métodos.

- a. **Método de inducción científica.** Se estudian los caracteres y/o conexiones necesarios del objeto de investigación, relaciones de causalidad, entre otros. Este método se apoya en métodos empíricos como la observación y la experimentación. Ejemplo: Para ello estudiaremos cada una de las variables y con los datos explicaremos las matrices de costo y de crecimiento para ver cuáles son los mejores modelos adoptados.

1.8.3 MÉTODO ANALÍTICO

Se distinguen los elementos de un fenómeno del marketing estratégico y se procede a revisar ordenadamente cada uno de ellos por separado. A partir de la experimentación y el análisis de gran número de casos se establecen leyes universales de la administración y del marketing. Consiste en la extracción de las partes de un todo, con el objeto de estudiarlas y examinarlas por separado, para ver, por ejemplo las relaciones entre las mismas.

CAPÍTULO II

ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA

2.1 ANTECEDENTES

“Consiste en identificar dónde está la empresa, identificar las oportunidades y amenazas que ofrece el mercado, para desarrollar una estrategia de marketing que permita aprovechar las oportunidades”.¹

El análisis del entorno consiste en identificar el entorno de la empresa y su evolución para detectar en él las posibles oportunidades y amenazas y en base a ello desarrollar una estrategia de marketing adecuada.

El análisis interno se refiere al estudio de las capacidades de la empresa, sus puntos fuertes y débiles, para aprovechar las oportunidades de marketing.

El análisis del mercado se refiere al estudio de los clientes potenciales y de sus características, tratar de averiguar sus necesidades y deseos y en base a ello desarrollar una estrategia de marketing que permita satisfacer sus necesidades.

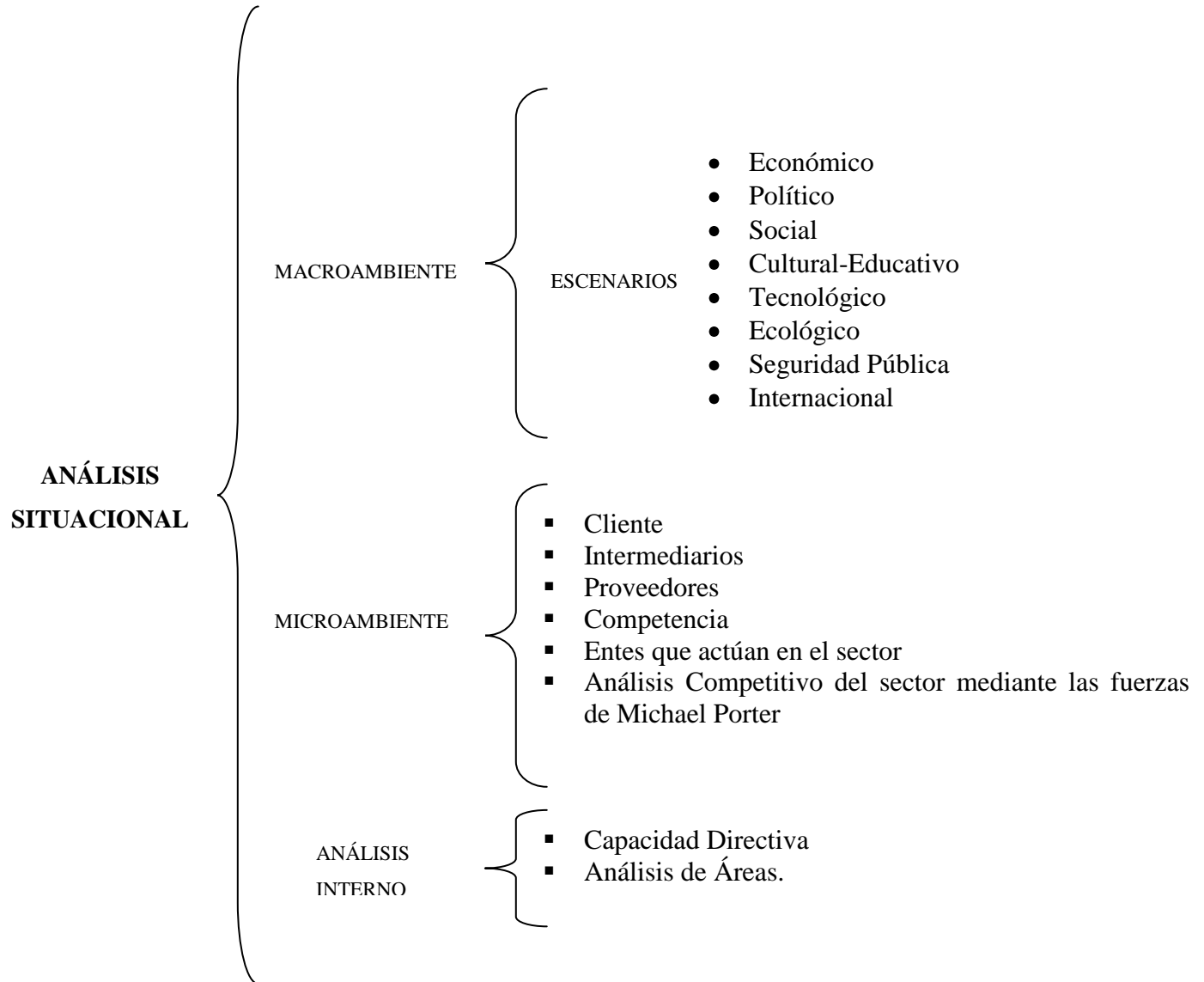
El análisis de la competencia; es esencial a la hora de desarrollar una estrategia. Una empresa no actúa sola en el mercado por lo que existen otras empresas que pueden satisfacer también las necesidades de sus clientes potenciales.

2.2 PARTES DEL ANÁLISIS SITUACIONAL

El análisis situacional se conforma de las siguientes partes:

¹KOTLER Phillip. “Dirección de Marketing La edición del milenio” pág. 68.

CUADRO N° 1
CUADRO SINÓPTICO DEL ANÁLISIS SITUACIONAL



FUENTE: Taller Plan de Tesis U.P.S ,2007

ELABORADO POR: Taller Plan de Tesis.

2.3 DEFINICIÓN DEL FODA: OPORTUNIDADES - AMENAZAS Y FORTALEZAS –DEBILIDADES

“El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Las fortalezas y debilidades son variables internas de la organización y es posible actuar sobre ellas; las oportunidades y amenazas son variables externas y generalmente son difíciles de modificarlas”.²

OPORTUNIDADES: se encuentran en aquellas áreas que podrían generar muy altos desempeños, este factor es positivo y favorable que está en el entorno de la empresa.

AMENAZAS: son aquellas situaciones que se presentan en el medio ambiente de las empresas y que podrían afectar negativamente, las posibilidades de logro de los objetivos organizacionales.

FORTALEZAS: Son factores críticos, claves para triunfar y que la empresa posee. Son aspectos que la empresa hace mejor que el promedio. Son condiciones o recursos internos de que dispone la empresa, para aprovechar una oportunidad o protegerse de las amenazas.

DEBILIDADES: Son factores críticos de éxito claves, que la empresa no posee. Son aspectos que la empresa hace por debajo del promedio. Son condiciones o recursos que carece la empresa que le impide aprovechar una oportunidad o protegerse de una amenaza.

²LERMA Kirchner, Alejandro: Guía para el Desarrollo de Productos, un Enfoque Global. 3raEdición. Internacional Thompson Editores, 2001

2.4 ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE

En Ecuador se está viviendo un proceso de cambios dentro de la economía nacional, cuya primera manifestación importante se dio con la entrada a un régimen monetario diferente

(La dolarización) en el año 2000. Pero la transformación de nuestro entorno socio-económico y político no puede quedar únicamente en medidas coyunturales, sino que deberá calar en la esencia misma de sociedad y sobre todo en su institucionalidad.

Es bajo este proceso de cambio que desde 1998 se viene afianzando, con la vigencia de la nueva constitución, la reforma estructural del Estado Ecuatoriano. En efecto, como una manifestación político-jurídica de esa corriente se establece claramente, como Política de Estado, la institución de una economía social de mercado en el Ecuador.

Concomitantemente, y vista la necesidad de crear las condiciones que viabilicen la realización de dicho sistema económico, se consagra constitucionalmente que el estado promueva el desarrollo de actividades y mercados competitivos, impulsando la libre competencia y sancionando las prácticas monopólicas y otras que la impidan y distorsionen, todo esto en beneficio y defensa del bien común de todos los ecuatorianos.

Para facilitar el análisis del macro ambiente se consideran los escenarios que se muestran en el punto 2.4.1

2.4.1 FACTORES ECONÓMICOS

Dentro del Escenario Económico se estudiará los siguientes factores:

- Balanza de Pagos
- Balanza Comercial
- Ingresos Petroleros
- Tasa de Inflación
- Dolarización

- Producto Interno Bruto
- Deuda Externa
- Sistema Financiero
- Tasas de Interés
- Presupuesto del Estado
- Remesas de Migrantes
- Política Tributaria

2.4.1.1 BALANZA DE PAGOS

“En esta cuenta se registra la entrada y salida de divisas de un país, producto de las transacciones realizadas con el exterior. Son fuentes de ingresos de divisas: las exportaciones, los créditos externos, la inversión extranjera, las transferencias recibidas.

Al contrario son salidas de divisas: las importaciones, la repatriación de utilidades, el pago de la deuda externa y las transferencias entregadas. Existe déficit fiscal en la balanza de pagos cuando salen del país más divisas que las que ingresan. Este déficit tiene que ser cubierto con créditos externos.

Existe superávit en la balanza de pagos, en cambio, cuando salen menos divisas que las que ingresan”.³

Cuando exportamos productos, recibimos remesas de emigrantes o adquirimos un crédito externo, ingresa dinero al país; por otro lado, cuando importamos un bien, pagamos por un servicio a un extranjero o pagamos deuda externa, sale dinero.

Tales transacciones son contabilizadas en la Balanza de pagos.

³³ROBLES, J. Elementos de Economía 3, pág. 152

La economía ecuatoriana depende, en gran medida, de sus exportaciones petroleras, remesas de emigrantes, inversión extranjera, exportación de banano y deuda externa; flujos de divisas que son los que sostienen la dolarización. Por lo que la economía nacional resulta ser muy vulnerable a cambios importantes de la economía mundial como la variación del precio del petróleo, la política arancelaria ante el banano o el envío de remesas de emigrantes.

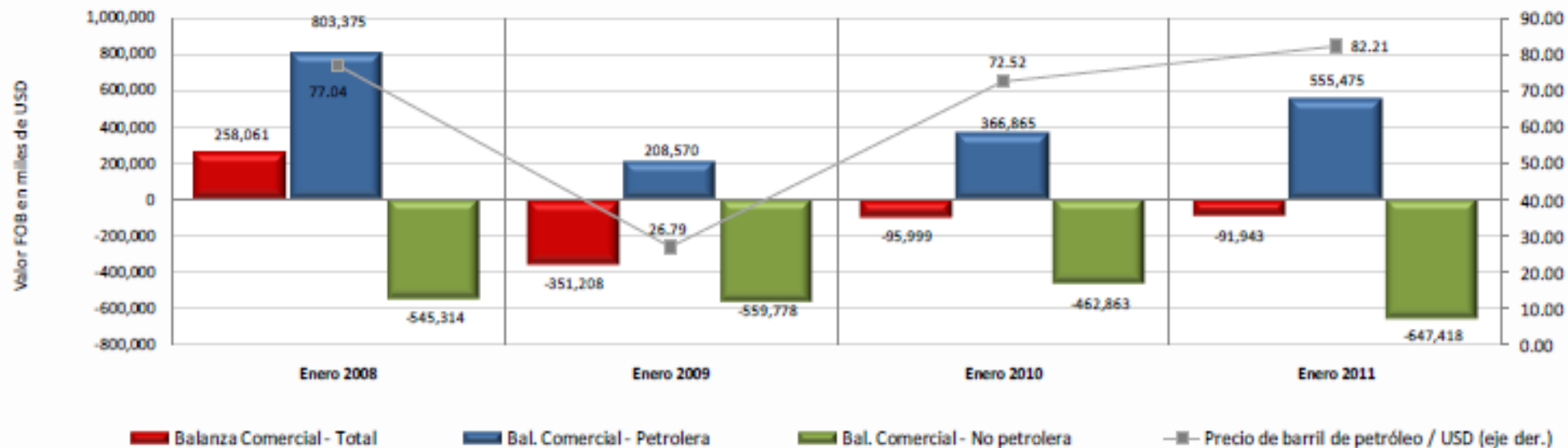
Entonces, es vital mantener políticas de incentivo a exportaciones no petroleras, en especial las no tradicionales, atraer inversión externa por medio de reglas claras y seguridad jurídica, así como la creación de mecanismos que permitan la inversión de recursos provenientes de remesas en pequeños proyectos productivos.

Del mismo modo, se debe procurar mejorar la prestación de servicios por parte de las empresas nacionales para mejorar la balanza de servicios y detener la salida de dinero por ese concepto.

El relativo superávit constituye una amenaza de mediano impacto para Ferretesa por cuanto esta debe importar las herramientas y equipos que vende.

GRÁFICO N° 1

BALANZA DE PAGOS



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado: Banco Central del Ecuador

Al término del primer mes del presente año el saldo total de la **Balanza Comercial** fue de USD 91.94 millones, resultado que al ser comparado con el obtenido en enero de 2010 que fue de USD -95.99 millones, representa una disminución en el déficit comercial de 4.23%.

La **Balanza Comercial Petrolera**, registró un saldo favorable de USD. 555.47 millones a enero de 2011, es decir, 51.41% más que el superávit comercial obtenido en el año 2010 que fue de USD. 366.86 millones, este resultado se debe al aumento en los precios del barril de petróleo crudo y sus derivados en 12.83%. Es importante señalar que en el período analizado las importaciones de los Combustibles y Lubricantes cayeron en valor FOB en -18.72%.

De otra parte, la **Balanza Comercial No Petrolera** correspondiente al mes de enero de 2011, incrementó su déficit comercial en un 39.87% respecto al saldo registrado en el mismo mes del año 2010, al pasar de USD. -462.86 a USD. -647.41 millones; aumento generado por un crecimiento en el valor FOB de las importaciones no petroleras, donde sobresalen los Bienes de Capital (31.82%); seguidos por los Bienes de Consumo (23.40%); y, las Materias Primas (21.35%).

2.4.1.2 BALANZA COMERCIAL

Aunque por los altibajos de los precios de las materias primas la balanza comercial ecuatoriana mostraba una marcada variabilidad, desde inicios de 2009 ésta había mantenido un superávit con tendencia creciente. Un desglose de la estadística refleja que el superávit se encontraba vinculado a la variación de los precios del petróleo.

Sin embargo, a pesar de haberse aún registrado en junio de 2010 un precio para el crudo oriente de USD. 118 por barril, esa tendencia parece terminar a mediados de año. El superávit de USD. 707 millones registrado en mayo de 2010 cae a USD. 250 millones en junio que es también inferior al del mismo mes de junio del año anterior.

Últimamente los precios registrados, bajo los USD. 30/barril, son significativamente menores a los USD 118/barril de junio 2010. “Entre octubre y diciembre de 2010, el Estado recibiría USD 1.600 millones por exportación de petróleo, un monto pequeño frente a los cerca de USD. 8.000 millones a los que se hubieran llegado con un barril de USD. 95 promedio de los primeros nueve meses del año. Entre enero y septiembre, los ingresos petroleros bordearon USD. 9.195 millones” (Jaime Carrera, Observatorio de la Política Fiscal). Esta estimación, bajo supuestos similares de precio y volumen de producción, refleja la magnitud de ingresos petroleros que la economía en general y el sector público en particular perderían el próximo año (reducción a un tercio de lo estimado con USD. 85,40/barril exportado en la proforma presupuestaria de 2011).

Aunque en términos presupuestarios lo señalado ya es grave, la situación externa toma caracteres de crisis al observar que la balanza comercial no petrolera mantiene un permanente deterioro desde inicios de 2009, cuando en enero marcó un déficit de USD. 300 millones, déficit que se acentúa a partir de mediados de 2010 cuando rebasa los USD. 700 millones mensuales promedio.

La Balanza Comercial el año del 2008, registra un déficit de USD. 239,10 millones, la misma que al ser comparada con el saldo a septiembre del 2010, registra también un

déficit de USD. 876,48 millones, como se puede observar en la tabla N° 4. Este resultado se debe a que se dio un mayor incremento en las importaciones que en las exportaciones; a su vez el déficit de la balanza comercial acelera una depreciación o exigiría una devaluación de la moneda (del tipo de cambio real) lo que nuevamente impacta sobre los ingresos reales de los consumidores, volviendo a favorecer a los poseedores de los productos (importadores y comerciantes) agravando más la distribución desigual de los ingresos; en conjunto más desigualdad y menor bienestar.

TABLA N° 3
BALANZA COMERCIAL NO PETROLERA

AÑO	SALDO DE LA BALANZA COMERCIAL NO PETROLERO (millones de dólares)	IMPORTACIONES TOTALES (millones de dólares)	IMPORTACIONES DE MATERIA PRIMA CONSTRUCCIÓN (millones de dólares)	% DE IMPORTACIONES DE MATERIA PRIMA CONSTRUCCIÓN
2008	239,1	1.066,00	33	3,10%
2009	685,75	1.729,40	38,74	1,65%
2010	876,48	1.875,09	57,97	3,09%

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado: Banco Central del Ecuador

Se puede observar cual ha sido el comportamiento creciente de las importaciones de materia prima de construcción, este ritmo de crecimiento se debe al consumo que se presenta en este campo por parte de las constructoras. Las importaciones de materia prima para la construcción que se registraron en el 2008 sumaron 33.00 millones de dólares, que significa un incremento del 17% con relación al año 2009 (38.74 millones) y 50% con relación al 2010 (57.97 millones).

Esto nos permite visualizar cual ha sido el comportamiento de las importaciones de materia prima de construcción, en lo que respecta a este factor éste incremento se ha producido principalmente para cubrir la demanda de materiales de construcción, es decir, el mercado ecuatoriano se destaca por la adquisición de productos del extranjero.

El factor representa una amenaza para el negocio ya que se produce una mayor demanda por productos del extranjero y se dejaría de lado la producción nacional.

2.4.1.3 INGRESOS PETROLEROS

“Se obtienen por el crudo que vende el país, por los impuestos y derechos, derivado de la extracción, explotación y producción”⁴.

La tendencia de los precios internacionales del crudo se mantiene al alza y es irónico que mientras el precio internacional del petróleo mantiene los niveles más altos de la historia, el Ecuador no pueda aprovechar de todos los beneficios que el mercado le ofrece, pues a pesar de que el país es productor y exportador neto de crudo, por la inapropiada infraestructura de refinación también es importador de derivados de petróleo, situación que deteriora las ganancias netas que podrían experimentarse.

La exportación del petróleo constituye una oportunidad para las empresas ya que los gastos del Estado pueden financiarse a través de este ingreso, evitando el incremento de nuevos rubros para financiar al Estado.

Para FERRETESA, los Ingresos Petroleros, constituyen una oportunidad de mediano impacto, porque el gobierno puede financiar su presupuesto con este ingreso y mantener los porcentajes de impuestos o disminuirlos. Como le beneficia solo a la ferretería.

Una de las principales razones del crecimiento en las exportaciones totales, es el aumento en los precios del barril de petróleo crudo y sus derivados en un 12.83%, lo que dio como resultado un incremento en el valor FOB de las exportaciones petroleras de 15.89% al pasar de USD. 743.36 millones en enero de 2010 a USD. 861.49 millones en el mismo período

Del año 2010; en cuanto al volumen de dichas exportaciones aumentaron en 2.71%.

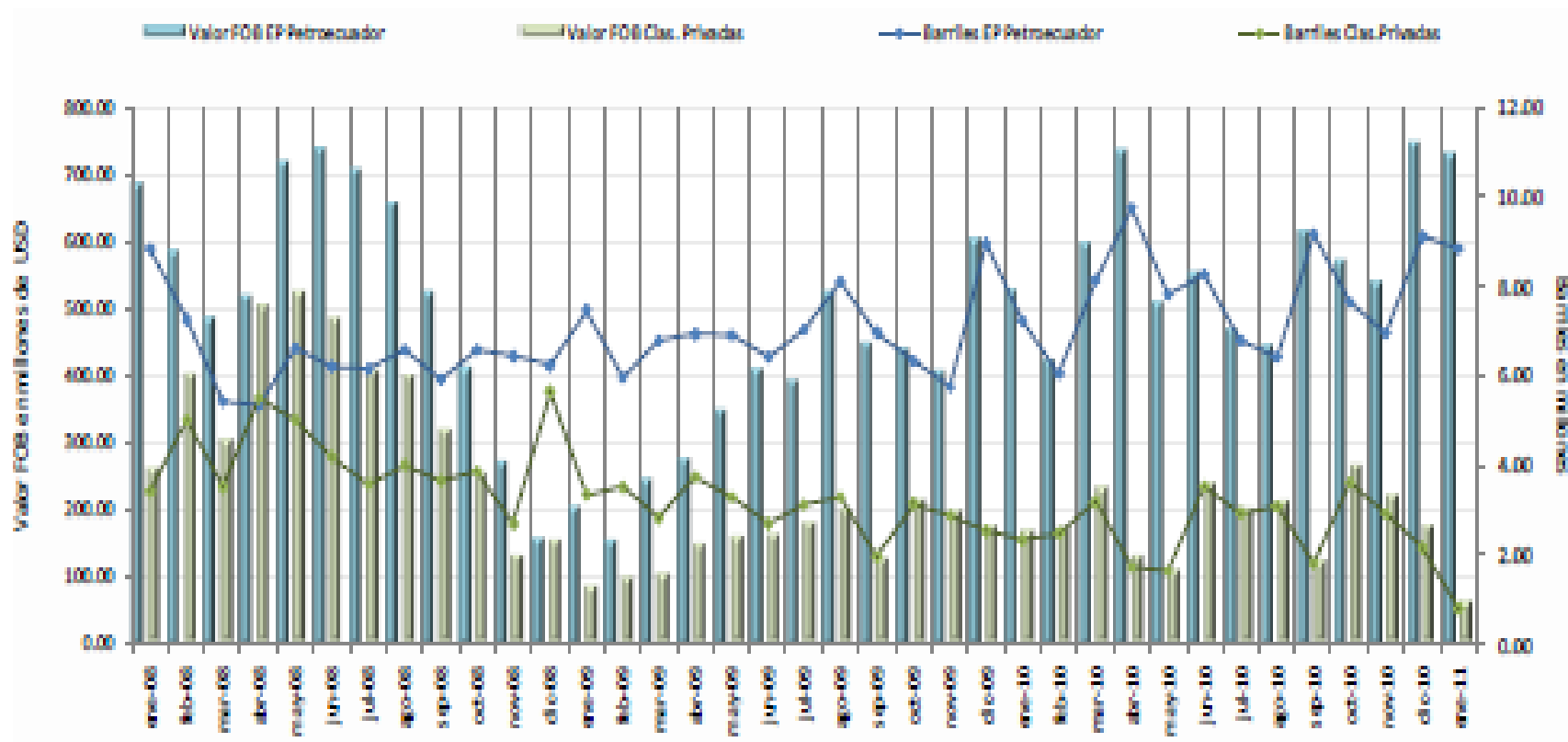
⁴MASON Marchal Estadística para Administración y Economía. 11ª Edición. Editorial Alfa omega, 2004

Es importante indicar que en términos de valor FOB, las exportaciones petroleras registradas durante enero de 2011, representaron el 55.62% del total de las ventas externas; de ese porcentaje, el petróleo crudo participa con el 91.65% y sus derivados con la diferencia 8.35%.

En cuanto al volumen de las exportaciones petroleras, el petróleo crudo aporta con el 90.11% y con el 9.89% los derivados (Fuel Oil y Nafta); la Empresa Pública de Hidrocarburos del Ecuador (PETRO ECUADOR) participa con el 91.97%; y con el 8.03% restante, las compañías petroleras privadas que operan en el país.

En el siguiente gráfico se puede observar la evolución mensual de los volúmenes de exportación de crudo en barriles tanto de Petro Ecuador como de la Compañías Privadas durante el período enero 2008 – enero 2011:

GRÁFICO N° 2
EXPORTACIÓN DE PETRÓLEO CRUDO



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado: Banco Central del Ecuador

2.4.1.4 TASA DE INFLACIÓN

El fenómeno de la inflación se define como un aumento persistente y sostenido del nivel general de precios a través del tiempo. La inflación es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de ingresos y gastos de los hogares.

De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) durante noviembre del 2008, tanto respecto del mes inmediato anterior como del mismo mes en 2009, el ritmo de crecimiento mensual de los precios cayó a 0.03 por ciento o un 9.13 por ciento anualizado y 8.51 por ciento acumulado enero-noviembre. Desaceleración ésta que por el nivel aún elevado no significa aún haber logrado un control inflacionario, pero sí haberse beneficiado de una menor presión sobre el nivel de precios debido, entre otros, a una reducción de la demanda (del consumo de los hogares) por la disminución de remesas y a la caída de los precios de las materias primas e insumos (como los de la construcción) y de los productos agrícolas, algunos de carácter estacional.

El incremento en precios de los alimentos en el Ecuador entre enero-septiembre 2010 fue 20 por ciento de acuerdo a la CEPAL. Los resultados a noviembre, incluidos los precios de los alimentos, señalan que la situación inflacionaria de la economía aún es de cuidado. Su comparación con la mayoría de economías relevantes de la región indica además que el origen de la inflación en el Ecuador, al mantener un ritmo de crecimiento superior a la del resto, tendría explicaciones que van más allá del incremento internacional en costos de las materias primas y precios de los alimentos.

En la tabla N° 6 se puede observar que el ritmo de crecimiento de este indicador económico es evidente, ya que en el año 2006 la inflación era del 1,95% y que en el año 2010 se ubicó en el 3.33%, haciendo hincapié que la tasa más alta registrada fue de este año. Este aumento se debe principalmente al alza de precios de varios productos alimenticios. Cabe mencionar que entre los productos que sigue su ritmo inflacionario dentro del sector de la construcción son: cemento, arena, ripio y hierro, según datos de los Boletines de Índices de Precios del Instituto Ecuatoriano de

Estadísticas y Censos y de los Boletines Técnicos de la Cámara de la Construcción de Quito.

TABLA N° 4
INFLACIÓN ANUAL DE LOS ÚLTIMOS 5 AÑOS

AÑO	PORCENTAJE
2006	1,95%
2007	3,14%
2008	2,87%
2009	4,31%
2010	3,33%

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado: Mauricio Rosero

Se puede observar la evolución de la inflación, cuando en el año 2006 fue de 1.95%, en el 2007 alcanzó un 3.14%, para volver a decrecer al 2.87% en el 2008, en el 2009 un notable 4.31% y un 3,33% en el 2010, lo cual perjudica a la economía ecuatoriana, ya que esto significa que los precios siguen subiendo.

La inflación y la tendencia a una recesión de la producción observada simultáneamente, estancamiento con inflación (estanflación) nos lleva a una primera observación: en la economía ecuatoriana actualmente existen síntomas del recrudecimiento de un problema de naturaleza estructural prevaleciente, agravado por una coyuntura internacional desfavorable.

En conclusión, a pesar de que este indicador es importante dentro del negocio, ya que si continúa el proceso inflacionario de los materiales de construcción se puede ver reducida la demanda de los mismos, al cierre del año 2010 la inflación se colocó en 3.33%, que significa un incremento del 176% con relación al año 2006, por lo que afecta la economía de los ecuatorianos; quienes se ven imposibilitados de comprar los productos para edificar sus obras. Este indicador representa una amenaza para la ferretería porque puede reducirse las ventas del negocio.

2.4.1.5 LA DOLARIZACIÓN

Indudablemente, una profundización de los desequilibrios referidos y la consecuente reducción de flujos de divisas (dólares) al país y de los fondos de ahorro del sistema, pondrían en serio riesgo la vigencia de la dolarización. Desde este punto de vista, se puede inclusive argumentar que en lugar de llegar a una eliminación forzosa de la dolarización, mientras existan reservas, el Gobierno debería regresar a la moneda nacional ahora mismo. De no hacerlo, la inflexibilidad cambiaria de la dolarización, con un dólar que se aprecia frente al resto de monedas, reduciendo la competitividad de los bienes y servicios ecuatorianos de exportación, acentuaría nuestro déficit comercial abonando a la reducción de circulante en el país con mayores consecuencias. En otras palabras, llegar a un abandono forzoso de la dolarización, sin reservas internacionales, además de pulverizar la confianza en los nuevos sucres a recibir, exacerbaría la intolerancia al cambio, con dramáticas consecuencias en términos de caída de la producción, empleo e ingresos.

Sin embargo, aparte del costo político de un cambio de esquema monetario, llegar a implementarlo sin antes haber aplicado verdaderos correctivos a las causas del problema constituiría un “suicidio”. Con o sin dolarización, la política económica debe dirigirse con fuerza, primero, a controlar las causas coyunturales, internas y externas de los desequilibrios y simultáneamente a aplicar las reformas estructurales que permitan consolidar un proceso no solo de recuperación, sino de justicia social y desarrollo sustentable a futuro. La incertidumbre derivada de la evolución referida hasta aquí y el hecho de que el presupuesto General del Estado no sería aprobado, sino hasta después de la consulta popular del 2011, seguramente han incidido para que el Gobierno Nacional tome la decisión de no presentar las metas económicas del presente año, señalando que trabajará con los indicadores macroeconómicos del Presupuesto codificado a julio de 2010.

Es decir que según el Ministerio de Finanzas las metas para el 2011 serían: inflación 9.2 por ciento, crecimiento del PIB 3.1 por ciento, un precio del crudo de USD 85,40/barril y una producción petrolera anual de 185.8 millones de barriles. Estas metas se vuelven de hecho irrelevantes por la menor demanda de petróleo, dada la recesión ya advertida globalmente, de la que no están ausentes los países con los que

Ecuador comercia y desde donde provienen la mayoría de los ingresos petroleros y las remesas de ecuatorianos. La directa correlación existente entre los ingresos petroleros, las remesas de emigrantes y el PIB, inhabilitarían lo planteado por el Ministerio de Finanzas para el próximo año 2011.

En conclusión, la implementación del esquema de dolarización permitió la estabilidad económica del país durante estos 11 años, toda vez que este esquema monetario requiere de divisas para su sostenimiento, se ha visto afectado por la crisis mundial, a esto se suma la caída de los precios del barril del petróleo en el mercado internacional, lo cual desencadena un escenario desfavorable de las exportaciones; y, una disminución de las remesas por el aumento de la tasa de desempleo de los países de residencia de los ecuatorianos.

2.4.1.6 PRODUCTO INTERNO BRUTO (PIB)

Esta variable da el Producto Interno Bruto (PIB) o el valor de todos los bienes y servicios finales producidos dentro de una nación en un año determinado. El PIB al tipo de cambio de paridad del poder adquisitivo (PPA) de una nación es la suma de valor de todos los bienes y servicios producidos en el país valuados a los precios que prevalecen en los Estados Unidos. Esta es la medida que la mayoría de los economistas prefieren emplear cuando estudian el bienestar per cápita y cuando comparan las condiciones de vida o el uso de los recursos en varios países. La medida es difícil de calcular, ya que un valor en dólares americanos tiene que ser asignado a todos los bienes y servicios en el país, independientemente de si estos bienes y servicios tienen un equivalente directo en los Estados Unidos.

Es importante señalar que la tasa de crecimiento de la economía se la calcula siempre en términos reales, esto es, el incremento de los volúmenes de producción, lo que significa que se elimina el efecto de la inflación. Igualmente, es fundamental diferenciar en el caso ecuatoriano a la economía no petrolera de la petrolera, pues, la no petrolera es la que sustenta el empleo interno, en tanto la economía petrolera, intensiva en capital, apenas capta algo más del 0.4% de la Población Económicamente Activa. El Producto Interno Bruto (PIB) en el segundo trimestre de

2010 reportó un crecimiento de 2.40%, mientras que frente al mismo período de 2009 el crecimiento fue de 8.8%.

Con relación al PIB no petrolero por sector de la construcción:

El sector de la construcción es considerado motor dinamizador de la economía, puesto que genera encadenamientos con gran parte de las ramas industriales y comerciales de un país. El Estado participa en esta actividad a través de la inversión en obras de infraestructura, básica, vial, recreación, deportes y edificación; mientras que el sector privado participa especialmente en la rama edificadora o de vivienda. Según el último reporte del Banco Central del Ecuador una de las actividades económicas que determinaron el crecimiento del PIB fue el sector de la construcción cuya tasa de crecimiento registro (9.53%), manteniendo la tendencia registrada desde el inicio de la dolarización. Con relación al segundo trimestre de 2009, este sector tuvo un repunte del 21.3%. Según una encuesta realizada a 120 empresas del sector, en el segundo trimestre de 2010, reportan un crecimiento de alrededor del 13%, mientras que el valor total facturado en cada mes apuntó un 7%.

La producción total de cemento, por ejemplo, se incrementó en 11,11%. La industria cementera, como Holcim, reportó un porcentaje del 11,29% y Lafarge, 18,93%. En términos semestrales, la producción total de cemento del primer semestre de 2010 fue superior en 10,37% respecto a igual período del año anterior.

El sector es un importante componente del PIB nacional. Durante el período 2006 al 2010, su participación en el PIB total llegó a niveles del 8.0%, en promedio, según cifras del banco central, lo anterior se puede observar en la tabla N° 7:

TABLA N° 5
PARTICIPACIÓN DE LA CONSTRUCCIÓN EN EL PIB TOTAL

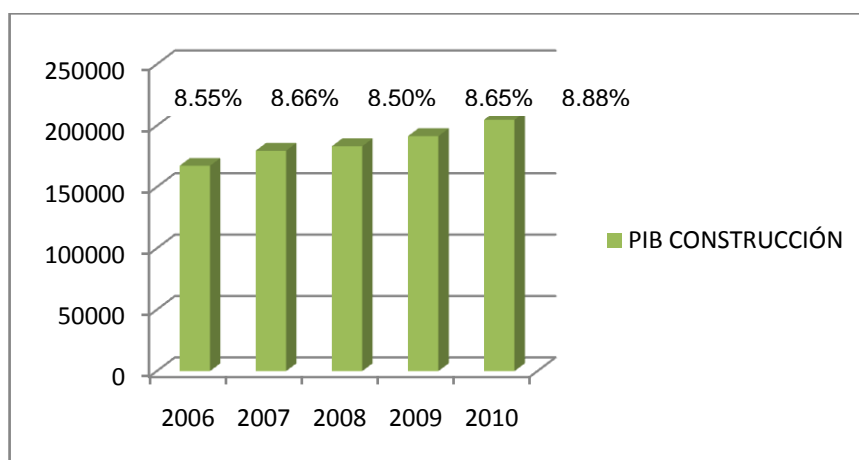
AÑO	PIB TOTAL (millones de dólares)	PIB CONSTRUCCIÓN	PIB CONSTRUCCIÓN EN % PIB	% DE CRECIMIENTO REAL
2006	1957223	167300	8,55%	2,50%
2007	2074718	179597	8,66%	5,80%
2008	2155547	183201	8,50%	4,70%
2009	2212662	191445	8,65%	4,10%
2010	2306681	204846	8,88%	2,60%

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado: Mauricio Rosero

El sector de la construcción es fundamental en el país, gravita en un 60% aproximado de todas las actividades. La participación del sector en el PIB debe estar en el 20% del total, además de contribuir a contrarrestar el déficit habitacional, de allí la importancia del sector. La ocupación de mano de obra, principalmente de la no calificada, una depresión en el sector de la construcción, lo primero que afecta es la mano de obra, afectando la política económica y social del Ecuador. El uso de la mano de obra debe estar en alrededor de unos tres millones de personas.

GRÁFICO N° 3
PIB CONSTRUCCIÓN CON RESPECTO AL PIB TOTAL



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado: Mauricio Rosero

En el gráfico N° 3 se puede observar cual es el aporte por parte del sector de la construcción en la economía ecuatoriana; en el año 2006 el PIB de la construcción fue de 1.673,00 millones de dólares, con respecto al PIB total ocupa el 8.55%, adicionalmente se ve un incremento leve con respecto al año 2010 que fue de 2.048.46 millones de dólares representando un 8.88% del PIB total.

En conclusión, respecto a la evolución del PIB de la construcción, cabe destacar la recuperación que se viene produciendo desde el año 2006 como se muestra en el gráfico N° 6 y su importancia dentro del PIB nacional, es decir, este sector muestra un crecimiento del 9.53% en el 2010 con respecto al 2009, esto significa un ligero incremento, lo cual resulta favorable para el negocio porque se incrementa la demanda de los materiales de construcción por parte de las empresas constructoras.

2.4.1.7EL SISTEMA FINANCIERO

La construcción es una actividad que demanda altos niveles de apalancamiento. Son varios los mecanismos a través de los cuales el sector obtiene financiamiento de acuerdo a la obra a realizarse: financiamiento de organismos internacionales para obras de infraestructura pública; crédito bancario para vivienda o edificaciones; operaciones de fideicomiso; o crédito directo otorgado por los constructores.

Como se mencionó anteriormente, uno de los factores favorables para el crecimiento del sector ha sido el otorgamiento de un mayor monto de crédito, especialmente por parte de los bancos privados. Cada vez ha sido mayor la participación del crédito otorgado para vivienda dentro de la cartera bruta total del sistema bancario.

TABLA N° 6
PARTICIPACIÓN EN CARTERA BRUTA TOTAL DEL SISTEMA
BANCARIO

Concepto	2006	2007	2008	2009	2010
Comercial	62%	63%	58%	54%	53%
Consumo	28%	25%	26%	28%	29%
Vivienda	8%	9%	11%	11%	12%
Microempresa	2%	3%	5%	7%	6%

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado: Mauricio Rosero

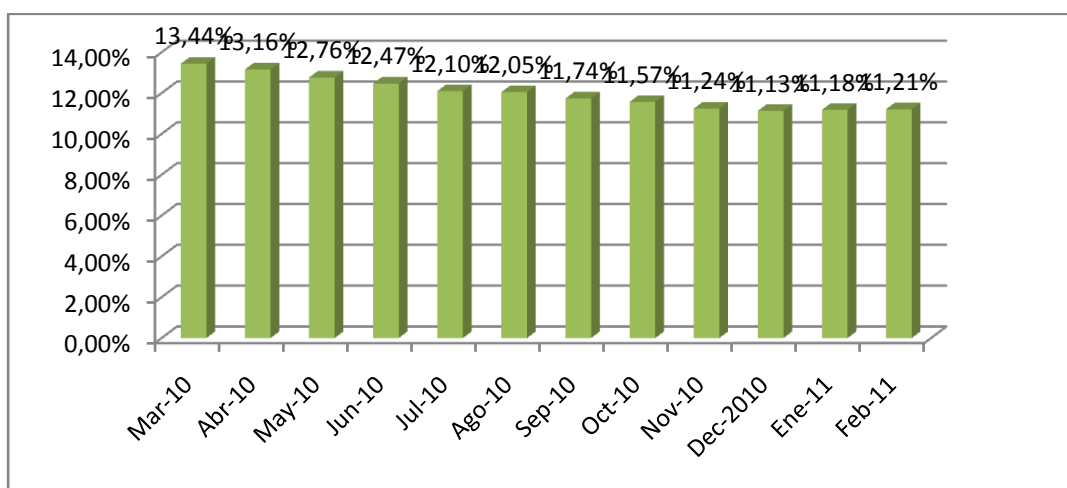
Los préstamos dirigidos a la adquisición de vivienda y a la microempresa fueron los que más rápidamente crecieron en el 2009, seguidos por los de consumo y los destinados a las empresas para financiar su actividad productiva. Según la Asociación de Bancos Privados del Ecuador, en el año 2010 se financiaron cerca de 30 mil viviendas. La estabilidad económica, producto del esquema de dolarización, ha permitido que el sistema bancario vea atractivo entrar con fuerza a financiar la actividad.

En cuanto a la tasa de interés, en la tabla anterior, a finales de febrero del 2011 se puede observar que la tasa comercial Pymes referencial es de 11,21% que en comparación con el mes de marzo del año 2010 la tasa era de 13,44%, su variación tiene una tendencia a la baja, lo que contrasta favorablemente para la adquisición de créditos dentro del sector de las microempresas.

En el gráfico N° 8 se observa cual ha sido la tendencia de la Tasa Comercial Pymes Referencial que corresponde a las operaciones de crédito dirigidas a actividades productivas, otorgadas a sujetos de crédito cuyas ventas ANUAL -es sean iguales o superiores a USD 100 mil, e inferiores a los niveles de ventas mínimos del segmento

corporativo, y se puede observar que su tendencia es a la baja, lo que contrasta favorablemente para el sector micro empresarial, ya que se puede contratar créditos para invertir en el negocio. La tasa es de 13,44% para marzo del 2010 con un cierre al final del mismo año de 11.13%; y, para el presente año la tasa para enero del 2011 es de 11.18% y en febrero con una tasa de 11.21%.

GRÁFICO N° 4
EVOLUCIÓN TASA COMERCIAL PYMES REFERENCIAL



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado: Mauricio Rosero

En lo que respecta al escenario financiero se puede concluir que existe aspectos positivos que pueden repercutir en las decisiones de los microempresarios y esto se debe básicamente por la disminución de las tasas de interés para éste segmento, la ventaja viene dada por la posibilidad de acceder al crédito, el mismo que sería canalizado para aumentar la productividad del negocio mediante inversiones estratégicas.

2.4.1.8 TASAS DE INTERÉS

“La tasa de interés es la cantidad de dinero que hay que pagar por los créditos adquiridos”.⁵

⁵ ROBLES, J. Elementos de Economía 3, pág. 130

“La Tasa de Interés Activa es el porcentaje de dinero que cobra una institución financiera por los créditos entregados”.⁶

“La Tasa de Interés Pasiva es el porcentaje de dinero que las instituciones financieras pagan a los ahorristas por sus depósitos”.⁷

La Tasa de Interés Activa siempre es mayor, porque la diferencia con la tasa de captación es la que permite al intermediario financiero cubrir los costos administrativos, dejando además una utilidad. La diferencia entre la tasa activa y la pasiva se llama margen de intermediación.

TABLA N° 7
TASAS DE INTERÉS ABRIL 2011

1. TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS VIGENTES			
Tasas Referenciales		Tasas Máximas	
Tasa Activa Efectiva Referencial para el segmento:	% anual	Tasa Activa Efectiva Máxima para el segmento:	% anual
Productivo Corporativo	8.34	Productivo Corporativo	9.33
Productivo Empresarial	9.63	Productivo Empresarial	10.21
Productivo PYMES	11.28	Productivo PYMES	11.83
Consumo	15.88	Consumo	16.30
Vivienda	10.56	Vivienda	11.33
Microcrédito Acumulación Ampliada	23.08	Microcrédito Acumulación Ampliada	25.50
Microcrédito Acumulación Simple	25.50	Microcrédito Acumulación Simple	27.50
Microcrédito Minorista	28.97	Microcrédito Minorista	30.50
2. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS PROMEDIO POR INSTRUMENTO			
Tasas Referenciales	% anual	Tasas Referenciales	% anual
Depósitos a plazo	4.60	Depósitos de Ahorro	1.41
Depósitos monetarios	0.87	Depósitos de Tarjetahabientes	0.66
Operaciones de Reporto	0.23		
3. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS REFERENCIALES POR PLAZO			
Tasas Referenciales	% anual	Tasas Referenciales	% anual
Plazo 30-60	3.89	Plazo 121-180	5.23
Plazo 61-90	3.67	Plazo 181-360	5.91
Plazo 91-120	4.91	Plazo 361 y más	6.58
4. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS MÁXIMAS PARA LAS INVERSIONES DEL SECTOR PÚBLICO(según regulación No. 009-2010)			
5. TASA BÁSICA DEL BANCO CENTRAL DEL ECUADOR			
6. OTRAS TASAS REFERENCIALES			
Tasa Pasiva Referencial	4.60	Tasa Legal	8.34
Tasa Activa Referencial	8.34	Tasa Máxima Convencional	9.33

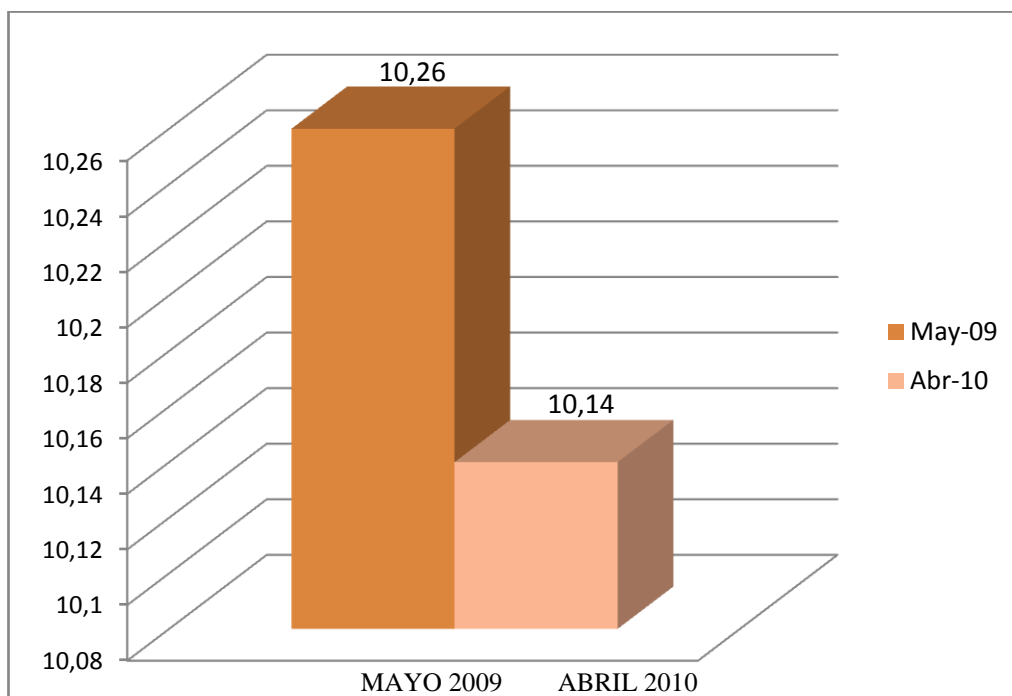
Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado: Mauricio Rosero.

⁶ROBLES, J. Elementos de Economía 3, pág. 80

⁷idem

GRÁFICO N° 5
TASA ACTIVA REFERENCIAL

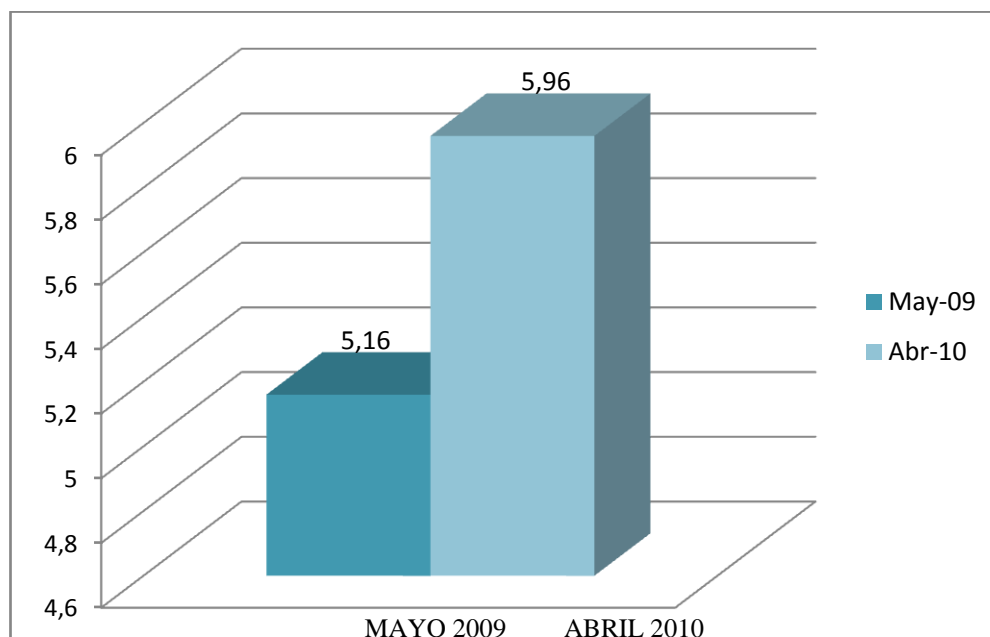


Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado: Mauricio Rosero

$$\text{Variación} = \frac{[10,26 - 10,14]}{10,14} * 100 = 1.18\%$$

GRÁFICO N° 6
TASA PASIVA REFERENCIAL



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado: Mauricio Rosero

$$\text{Variación} = \frac{[5,16 - 5,96]}{5,96} * 100 = -13,42\%$$

Una baja tasa de interés provoca un atractivo para acceder a créditos que fomenten la producción y la reactivación de sectores deprimidos. Además un bajo interés permite tener más recursos disponibles para el consumo, el ahorro o la inversión.

La inversión real se incrementa con tasas más favorables para el comienzo de actividades generadoras de recursos.

Al haber más empleo el ingreso de las unidades familiares aumentará.

Con un ingreso adecuado el consumo se estimula, y de la misma manera si existen excedentes estos serán destinados al ahorro.

Este ahorro se canaliza al sector financiero y a su vez retorna al círculo virtuoso como crédito generador de más inversión, empleo y consumo.

En Ecuador las tasas de interés son altas, aunque éstas bajaron, el porcentaje es alto comparándolos con las de otros países que tienen bajos porcentajes.

El mantenimiento de los porcentajes de las tasas de interés constituye una oportunidad para FERRETESA porque puede acceder a préstamos para financiar sus compras y el riesgo será mínimo al contar con una tasa pasiva referencial estable.

2.4.1.9 REMESAS DE MIGRANTES

Durante los últimos 5 años, la migración fuera del país se ha convertido en un fenómeno central tanto desde la perspectiva económica como de la social. Basta recordar que las divisas provenientes de la migración constituyen el segundo rubro de importancia luego del petróleo y que por otro lado, existen nuevos problemas sociales, psicológicos y culturales que afectan a la estabilidad de las numerosas familias que residen en el país.

El telón de fondo sobre el que se puede explicar la presencia de este fenómeno es sin duda el descalabro de la economía ecuatoriana registrado en el año 1998 que se expresa en la más grande crisis bancaria de este siglo y el posterior proceso de dolarización, una tabla coyuntural de salvación que no ha resistido las olas del modelo neoliberal.

En estas condiciones de fragilidad económica, para muchas familias no les quedaba otra alternativa que migrar fuera del país, como un mecanismo rápido de captar divisas que permitieran capear la crisis expresada en la falta de oportunidades de trabajo y de esta manera establecer nuevas estrategias de tipo globalizado que son las que han permitido su sobrevivencia.

La emigración ecuatoriana de fines de los noventa marca cambios importantes en la tradición migratoria del país y sus consecuencias son muy grandes, no solo en la economía y cultura de las familias afectadas y sus comunidades, sino en todo el país.

Su comprensión objetiva e integral ayudará no sólo al Ecuador sino a los países con quienes han tejido sus lazos de trabajo y de vida, a tratar más objetiva y efectivamente el tema migratorio y a pensar mejor en sus opciones políticas.

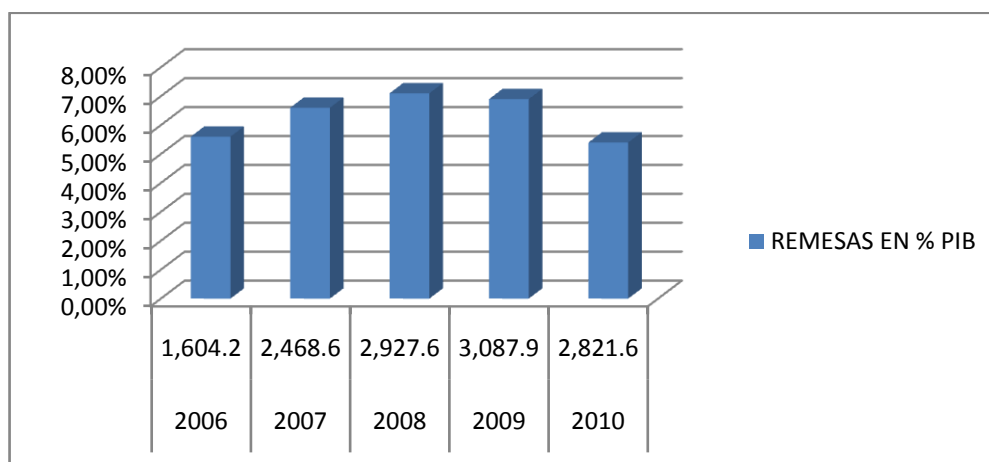
La magnitud y características del proceso migratorio en Ecuador y el consecuente envío de remesas han marcado la economía del país, a nivel macro y micro, y, pese a ello, más allá de la discusión teórica, salvo historias excepcionales de migrantes exitosos, no se han solucionado los graves problemas de pobreza y marginación.

A nivel macroeconómico, el principal impacto tiene que ver con los flujos de remesas, que representan el segundo rubro de divisas del país, después del petróleo. Por otra parte, las remesas han tenido un comportamiento estable en los últimos años, a diferencia del comportamiento volátil observado en las otras fuentes de divisas (exportaciones petroleras y no petroleras). Así, la magnitud y aparente estabilidad de las remesas, se han constituido en un contrapeso importante del déficit de la Balanza de Pagos, evitando el colapso del modelo de desarrollo aperturista y del sistema de dolarización.

Otro efecto macroeconómico importante de las remesas tiene que ver con el impacto agregado de las decisiones macroeconómicas sobre su uso. Se debe considerar que casi un millón de ecuatorianos recibe remesas, con un monto promedio de 175 dólares por envío. Las encuestas revelan que los receptores de remesas gastan mayoritariamente sus ingresos en bienes y servicios básicos y pagos de deudas (61%); casi un cuarto de los ingresos se invierte en negocios, ahorro, propiedades, y educación; y una proporción menor (17%) se gasta en bienes de lujo.

La participación de las remesas con respecto al PIB pasó del 5.6% en el año 2006 al 5,4% en el año 2010, es una muestra evidente de su importancia para la economía ecuatoriana. El flujo de remesas de los trabajadores que ingresó al país en el año 2010 ascendió a USD 2.821.6 millones, monto que equivale a una disminución de 8.6% con respecto a las recibidas en 2009 (USD 3.087.9)

GRÁFICO N° 7
REMESAS DE TRABAJADORES RECIBIDAS 2006 – 2010
MILLONES DE USD



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado: Mauricio Rosero

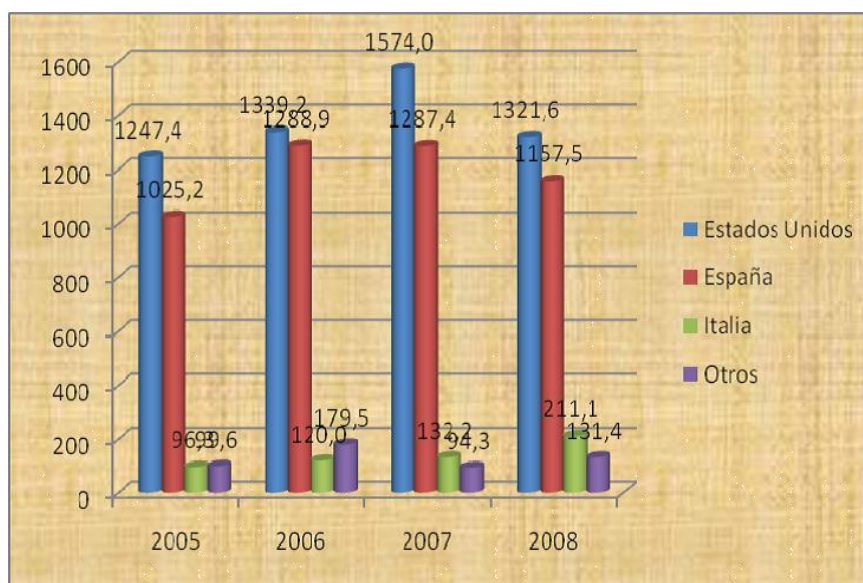
En el gráfico N° 12 se puede observar cual ha sido la tendencia de las remesas durante los últimos 5 años, como se puede deducir su tendencia ha sido a la baja, lo cual podría ser resultado de una variación en el gasto de los emigrantes ecuatorianos, debido a los efectos de la crisis económica que se vive tanto en los Estados Unidos de América como en España, que son los países originarios de los rubros más representativos de remesas. Según el Instituto Nacional de Estadística de España, el desempleo de la población extranjera residente en dicho país creció en 9.3% en el año 2010, debido al impacto de la crisis financiera internacional, a la falta de liquidez y a la caída en los niveles de consumo. Estos factores estarían ocasionando el estancamiento de la actividad económica y el consiguiente aumento del desempleo, que en España alcanzó el 13,9% a fines de 2010, la tasa más alta de toda la Unión Europea.

Según fuentes oficiales de los Estados Unidos, las causas para la disminución de las remesas provenientes de dicho país se atribuirían a la desaceleración de la economía, en especial del sector de la construcción (la mayor fuente de empleo para los emigrantes); a las mayores dificultades de llegada de indocumentados a USA y, a los problemas de encontrar empleo por parte de los emigrantes indocumentados, debido a los controles oficiales más estrictos.

En este contexto, las remesas de los emigrantes, según el INEC, se han convertido en un mecanismo importante de recursos externos, especialmente para los países de menor desarrollo relativo. Por un lado, la disminución de remesas de emigrantes, reduciría el consumo de los hogares, estaría afectando significativamente la compra de vivienda (según últimos informes de varias ciudades del país) y por esa vía, disminuyendo la presión sobre el nivel de precios y crecimiento del PIB. Pero por otro lado, dependiendo del ritmo con el que el Gobierno logre ejecutar la obra pública y llevar a cabo los programas de vivienda y dependiendo también de los cuellos de botella que se presenten en el sector de la construcción (disponibilidad de terrenos a precios no especulativos, acceso oportuno a materiales, insumos y mano de obra calificada), el PIB tendería a aumentar y presionaría un alza de precios.

La incertidumbre en este campo es grande. Respecto al origen de las remesas en el último año, el 46.8% provienen de Estados Unidos, el 41% de España, el 7.5% de Italia y el 4.7% de otros países, evidenciando que la concentración de las remesas continúa en este año. Así, los Estados Unidos de América, España e Italia cubren aproximadamente el 95.3% del mercado de remesas, como se muestra en la gráfica N° 12

GRÁFICO N° 8
REMESAS DE TRABAJADORES RECIBIDAS POR PAÍS DE
PROCEDENCIA 2006 – 2010 MILLONES DE USD



Fuente: Banco Central del Ecuador
 Elaborado: Banco Central del Ecuador

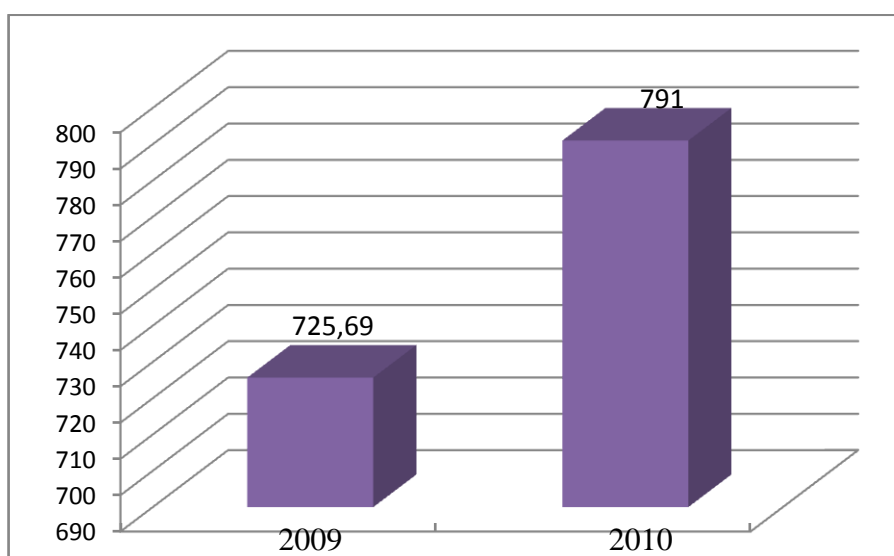
El fenómeno de la migración continúa siendo nacional, de tal manera que durante el año 2010 las provincias que mayor flujo de remesas recibieron fueron: Guayas, Azuay, Pichincha, Cañar y Loja, que en conjunto suman alrededor de 74.3% el total. La participación de las remesas por regiones, es el siguiente: Costa 41.4%, Austro 31.9%, Sierra 24.3% y el Oriente 2.4%.

Las remesas juegan un papel importante dentro de la economía ecuatoriana, ya que el ingreso que perciben los ecuatorianos por parte de los migrantes podrían ser canalizados para la compra de materiales de construcción, lo que sería una oportunidad para el negocio. Por otro lado si las remesas disminuyen se esperaría una reducción de la calidad de vida de las familias que reciben remesas desde el exterior, lo cual representa una amenaza para la empresa.

2.4.1.10 POLÍTICA TRIBUTARIA

Los impuestos son aquellos que gravan a la producción y venta de bienes y servicios. Estos impuestos son trasladados al valor final de los productos afectando a los consumidores. Los impuestos más relevantes son: el Impuesto al Valor Agregado (IVA), el Impuesto a la Renta, el Impuesto a los Consumos Especiales (ICE) y los aranceles a las importaciones.

GRAFICO N° 9
IMPUESTOS (en millones de USD)



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado: Mauricio Rosero

$$\frac{(791 - 725,69)}{725,69} \times 100 = 9\%$$

La Ley de Equidad Tributaria es una amenaza de mediano impacto porque la base imponible para el cálculo del impuesto a la renta se redujo, ocasionando que la mayor parte de contribuyentes paguen un impuesto.

Las ventas de las empresas fueron afectadas porque tenían que pagar un 1% más por concepto de impuesto a la renta; en estos meses las ventas decayeron debido al incremento porque tuvieron que subir los precios de los productos para no incurrir en pérdidas.

Para FERRETESA, es una amenaza de alto impacto, porque los precios de los artículos se incrementaron debido al aumento de los porcentajes de aranceles porque las herramientas que comercializa son importadas.

2.4.2 FACTOR SOCIAL Y CULTURAL

2.4.2.1 ESCENARIO SOCIAL

• NIVELES DE EMPLEO, DESEMPLEO Y SUBEMPLEO

El índice de empleo en el Ecuador cada año representa una tasa muy baja mientras que la tasa de desempleo cada vez muestra cifras más altas. Cifras que van de la mano con la tasa de migración a nivel anual.

En el Ecuador pocos son los profesionales que trabajan dentro de su área, la mayoría por la escasez de empleo y de ofertas laborales se han dedicado a otra actividad que de alguna manera ayude a la sobrevivencia y unos pocos han tenido la oportunidad de crear su propia fuente de empleo al poner un negocio o incursionar en una microempresa.

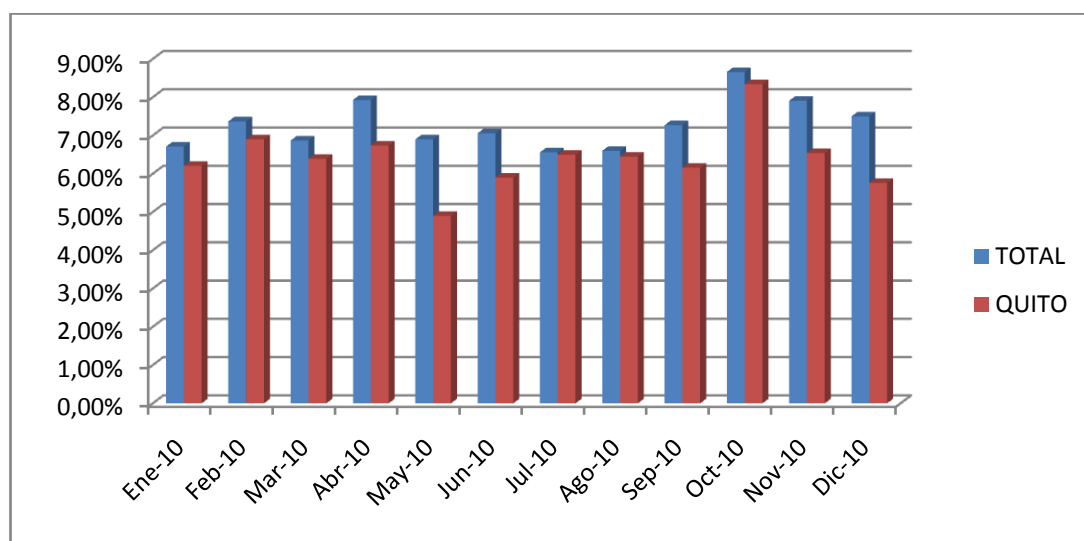
En el Ecuador el salario mínimo vital es de \$200 dólares americanos que en la actual situación económica por la que atravesamos es una suma irrisoria ya que la canasta básica se encuentra en 328.03 dólares americanos.

Los ecuatorianos hemos visto en otros países de preferencia europeos una mejor oportunidad laboral, donde contamos con un trabajo seguro y sobre todo con un salario mucho más justo.

La cifra estimada por el INEC señala un incremento de los niveles de ocupación para el período agosto 2009 – julio de 2010 del 10.37 por ciento, lo que daría un nivel de desocupación actual de alrededor del 7.5 por ciento. Empero, esta cifra ha recibido diversas observaciones y difiere de las estimaciones que con base en la metodología utilizada anteriormente señala una desocupación superior al 9 por ciento. En cualquier caso, estos son niveles de desocupación o subocupación compatibles con la reducción de la actividad económica referida.

- **Tasa de Desempleo.-** es la parte de la PEA, que carece de un trabajo.

GRÁFICO N° 10
TASA DE DESEMPLEO



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado: Mauricio Rosero

En el gráfico N° 14 se puede observar cual ha sido el comportamiento de la tasa de desempleo total y mensual de Quito en el período comprendido entre enero del año 2010 a diciembre del mismo año; la mayor tasa de desempleo registrada en el período fue de 8,66% en octubre del 2010 correspondiente a la tasa total, en comparación con la tasa de desempleo de Quito en el mismo mes fue también el más alto registrado (8,34%). Y la tasa mínima para el desempleo a nivel nacional fue en julio del 2010 (6,56%), y para Quito se registró una tasa de 5,76% en el mes de diciembre del período analizado.

- **Población subempleada.**- es el grupo de la PEA que no tiene un trabajo estable y que se ve obligada a realizar una labor en el sector informal de la economía obteniendo un ingreso generalmente bajo e inestable.

La tasa de desempleo muestra una tendencia fluctuante en el período analizado de enero a diciembre del 2010, como se pudo observar en la gráfica anterior, la tasa de desempleo máxima registrada fue en octubre, a nivel nacional fue de 8,66% y para Quito fue 8,34%, que en comparación no muestra mucha diferencia. Así, partir de este crecimiento en los meses siguientes se observa un decrecimiento de este indicador, lo cual resulta favorable tanto en el contexto nacional como local, ya que un aumento repercutiría en la economía de los ecuatorianos por la eminente falta de empleo.

2.4.3FACTORES TECNOLÓGICOS

- **INFORMÁTICA**

Los sistemas informáticos tienen varias herramientas que permiten medir la evolución de cada una de las áreas como: ventas, cuentas por cobrar, cuentas por pagar, compras, contabilidad, etc.; estas herramientas simplifican el trabajo y lo más importante ahorran tiempo.

Hoy en día las empresas utilizan componentes como la tecnología y en especial la informática, los sistemas informáticos son el eje principal de la empresa porque en él se almacena toda la información.

- **COMUNICACIÓN**

Las comunicaciones avanzan sin parar y pone al alcance de los usuarios el acceso a los datos desde cualquier punto y desde cualquier dispositivo (radio, televisión, Internet, telefonía).

Estos dispositivos permiten conocer las noticias que suceden alrededor del mundo y son imprescindibles en toda empresa porque mantienen informados y gracias a ella se puede realizar vínculos comerciales con clientes y proveedores.

- **TECNOLOGÍA ESPECÍFICA**

El GPS o rastreo satelital se utiliza para rastrear las rutas, esto permite controlar de manera eficaz los recursos de la organización y optimizar el tiempo de trabajo del personal en las áreas de: ventas, cobranzas, mensajería, transporte, reporte en uso de vehículos etc.

Los vehículos que transportan la mercadería cuentan con un cerebro, estos al tener un daño son conectados a una computadora la cual determina inmediatamente dónde está el daño, esto permite ahorrar tiempo en el arreglo del vehículo y continuar con la entrega de mercadería.

La informática constituye una oportunidad para las empresas de alto impacto porque permiten almacenar grandes cantidades de información en un sistema y éste a la vez permite los usuarios obtener información de la forma como él lo requiera, agilizando y mejorando el desarrollo de las actividades de una empresa.

La comunicación es una oportunidad de alto impacto para las empresas, pone al alcance de todos, la información de los acontecimientos que ocurren en el país y en el resto del mundo, y en muchas empresas esta información es muy importante para la toma de decisiones.

Para FERRETESA, la informática es una oportunidad de alto impacto porque toda la información es ingresada a un sistema, esto le permite controlar el stock de mercaderías, cuentas por cobrar, cuentas por pagar y simplifica su trabajo, convirtiéndose en una herramienta para el departamento administrativo y de ventas.

Las comunicaciones constituyen una oportunidad de alto impacto porque a través del Internet se mandaran los pedidos de los proveedores de provincias, agilizando el despacho de la misma.

La utilización del GPS constituye una oportunidad de alto impacto para FERRETESA, porque no sólo permite controlar al personal sino también puede utilizarlo en el caso de robo de los vehículos.

Los cerebros que vienen instalados en los vehículos ahorran tiempo en el mantenimiento de los mismos permitiendo que el trabajo se desarrolle normalmente sin contratiempos.

2.4.4 FACTORES AMBIENTALES

- **ESCENARIO ECOLÓGICO**

En estos últimos años ha sido notorio el Calentamiento Global en el país, no existe una época de verano o invierno, éstos se han alterado y han traído graves consecuencias, como las inundaciones en la región Costa y Sierra ocasionando grandes pérdidas económicas y vidas humanas.

La explotación de petróleo y minas también han contribuido a la contaminación porque talan árboles, contaminan ríos y eliminan la flora y fauna existente en éstos lugares.

Se han tomado medidas para disminuir la contaminación como la recuperación de ríos, adecuación y creación de espacios verdes, control de contaminación de vehículos a través de la CORPAIRE y la Asamblea Constituyente está evaluando si aprueba o no el Mandato Minero.

La contaminación constituye una amenaza de alto impacto porque se pone en riesgo la vida humana y en cualquier momento pueden ocurrir desastres naturales que acaben con todo lo que el hombre ha creado.

El calentamiento global constituye una amenaza de alto impacto para FERRETESA, porque ocasiona daños y derrumbes en las carreteras impidiendo la entrega y la captación de mercadería.

2.5 ANÁLISIS DEL MICROAMBIENTE

El microambiente es el conjunto de factores en el entorno inmediato de una empresa que influyen en la capacidad de esta para servir a sus clientes, es decir a la propia compañía, sus intermediarios, sus mercados meta, los competidores y los públicos que atiende.⁸

Las fuerzas de una empresa (clientes, proveedores, competencia y organismos de control) forman el microambiente, éstas no pueden ser controlables.

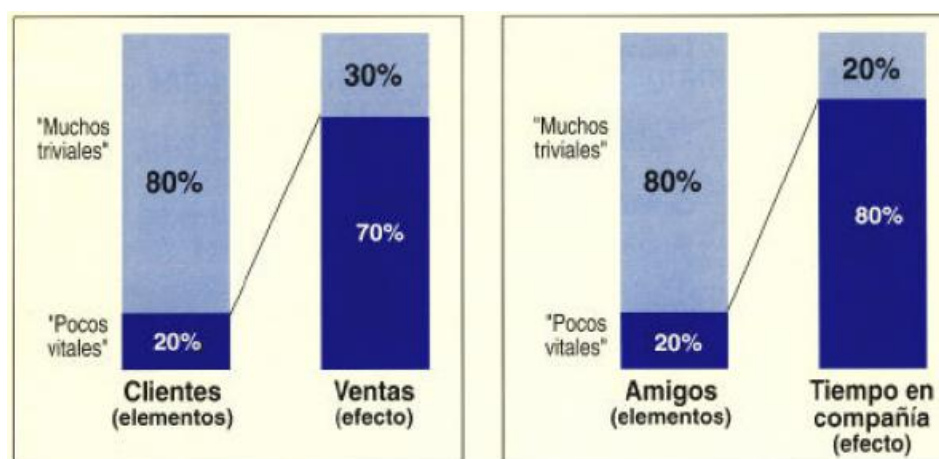
- **Clientes.-** son todas aquellas personas que demandan los productos o servicios que produce la organización.
- **Proveedores:** las personas o entidades que ponen a disposición de la organización los recursos humanos, financieros o tecnológicos, necesarios para el logro de los objetivos que se propone.
- **Competidores:** otras organizaciones (públicas y privadas) que realizan actividades similares o sustitutivas de los productos o servicios que se propone cubrir la organización.
- **Organizaciones que actúan en el sector:** aquellos actores que imponen leyes, reglamentos, directivas y políticas que influyen significativamente en la vida de la organización para controlar y apoyar.

Como herramienta de estudio para el análisis del microambiente se utilizará el “PRINCIPIO DE PARETO”

⁸KOONTZ, H. (2010). “*Administración una perspectiva global*”. México. Mc GrawHill. 12ª edición.

GRAFICO N° 11

DIAGRAMA DE PARETO



Elaboración y Fuente: KOONTZ, H. (2010). *“Administración una perspectiva global”*. México. Mc GrawHill. 12ª edición.

“Pareto observó que la gente en su sociedad se dividía naturalmente entre los «pocos de mucho» y los «muchos de poco», dividiéndose así en dos grupos de proporciones 80:20 tales que uno el grupo minoritario, formado por un 20% las causas, ostentaba el 80% de los efectos y el grupo mayoritario, formado por un 80% de población, el 20% de algo. Estas cifras son descriptivas, no siendo exactas y pudiendo variar, su aplicación reside en la descripción de un fenómeno y como tal son aproximadas y ligeramente adaptables a cada caso particular”⁹.

2.5.1 COMPETIDORES

La competencia son aquellas empresas con similar tamaño y características que venden productos similares y atienden al mismo mercado de FERRETESA, en lo referente a la comercialización al por mayor y al menudeo de: focos, pilas, herramientas, guantes, desinfectantes, tuberías, griferías, pinturas, lacas, en si a todo lo que se refiere a materiales de ferretería.

⁹KOONTZ, H. (2010). *“Administración una perspectiva global”*. México. Mc GrawHill. 12ª edición.

TABLA N° 8
PRINCIPALES COMPETIDORES DE FERRETESA

FERRETERÍA	CARPIO	Sector Chaguar quingo
FERRETERÍA	YASHLEY	Sector Luluncoto
FERRETERÍA	PÍO XII	Sector Pío XII
PERFILERÍA	ACERO	Sector Villa flora
PERFILERÍA	ORBEA	Sector Villa flora
PERFILERÍA	VILLAREAL	Sector El Camal

Fuente: Investigación Propia
Elaborado: Mauricio Rosero

2.5.2 PROVEEDORES

FERRETESA, cuenta con proveedores de herramientas, tuberías, grifería, calcáreos, cemento, pinturas, lacas, diluyentes, cables eléctricos, matrices para llaves, pilas, focos, cintas de empaque, guantes de caucho e industriales, desinfectantes, etc.

Con estos proveedores ya se tiene un método de comercialización los mismos que establecen el periodo de 60 días de crédito, mientras que los otros proveedores ofrecen diferentes ventajas como: promociones continuas, cursos de capacitación, descuentos por pronto pago, etc.

FERRETESA tiene proveedores con los cuales han entregado varias ventajas como: convenios de distribución, promociones continuas, cursos de capacitación, descuentos, créditos, estanterías para los productos.

TABLA N° 9
PRINCIPALES PROVEEDORES DE FERRETESA

PROFERMACO	DEMACO	DISTRIBUIDORA HERNÁNDEZ	PROVEELEC
BLACK & DECKER	EVEREADY	SYLVANIA S.A.	QUIFATEX S.A.
COMERCIALIZADORA M.Y	IMPORTADORA TRUJILLO	CELLERI	PROINDUSQUIM S.A.
INDERCAUCHO LTDA.	CÍA. PINTURAS CÓNDOR S.A.	IDEAL ALAMBREC	F.V. FRANZ VIEGENER

Fuente: Investigación Propia
Elaborado: Mauricio Rosero

Los proveedores con los que trabaja la ferretería son sinónimos de calidad y garantía lo que viene a fortalecer una imagen de excelencia y confiabilidad a la empresa, porque cada artículo tiene su respectiva garantía.

2.5.3 CLIENTES

Los principales clientes de FERRETESA, son consumidores finales como personas del sector, maestros de obras cercanas, Constructoras, Ingenieros, Arquitectos y otras Ferreterías de la ciudad de Quito.

Se puede concluir diciendo que existe una satisfacción en los clientes porque tienen varias ventajas, entre ellas: entrega inmediata de productos, asesoría del uso de los productos, variedad de productos, reciben descuentos, realizan demostraciones de los productos, entregas a domicilio, garantía para los productos, etc.

TABLA N° 10
RELACIÓN CLIENTES/VENTAS EN EL 2010

N°	CLIENTE	%VENTAS
1	CONSUMIDOR FINAL O CLIENTE PARTICULAR	67,02%
2	MAQUINARIAS Y VEHÍCULOS S.A.	12,53%
3	ISAPETROLEOS DEL ECUADOR	3,60%
4	NELSON MEDINA	2,79%
5	FUNDACIÓN SEMBRAR ESPERANZA SEMBRES	2,64%
6	LIC. ANA LUCIA BENÍTEZ	2,39%
7	ING. FABIAN ARIAS	2,25%
8	CONSTRUCTORA A.C.P.	2,10%
9	CEVALLOS ÁGUILA JOSÉ	1,78%
10	TAIPE TERCERO GILBERTO FROILÁN	1,56%
11	ARQ. RAMIRO SALVADOR.	1,34%
		100,00%

Fuente: Investigación Propia
Elaborado: Mauricio Rosero

2.6 ANÁLISIS INTERNO

El propósito del análisis interno es determinar las fortalezas y debilidades de la organización.

- ✓ Fortalezas: es la cualidad, recurso de la organización, algo que le hace diferente de sus pares.
- ✓ Debilidad: carencia, deficiencia que pone en ventaja a los pares.

Por su naturaleza y origen interno las fortalezas y debilidades son controlables a diferencia de las oportunidades y amenazas que no son controlables porque son externas.

2.6.1 ESTRUCTURA ORGÁNICA Y FUNCIONAL

- **Personería Jurídica**

La empresa tiene un nombre comercial “FERRETESA”, pero no está constituida en la Superintendencia de Compañías, actúa como persona natural lo que constituye una debilidad de alto impacto.

- **Organigrama Estructural**

FERRETESA, no tiene un organigrama estructural, lo que constituye una debilidad de alto impacto

- **Manual de Funciones**

FERRETESA, no tiene un manual de funciones en el cual se detalle las funciones de las unidades de trabajo, cada persona sabe la función que debe desempeñar; la designación de funciones y las actividades no son de manera formal.

No contar con un manual de funciones constituye una debilidad de bajo impacto, la asignación de funciones y responsabilidades es de manera verbal.

- **Manual de Puestos**

FERRETESA, no tiene un manual de puestos que describa las obligaciones y responsabilidades de cada uno de los miembros de la microempresa.

La microempresa no cuenta con un manual de puestos, esto constituye una debilidad de mediano impacto porque las personas que trabajan en ella tienen poco conocimiento de sus responsabilidades y obligaciones.

- **Reglamento Interno de Trabajo**

Es un documento que establece las normas, deberes, obligaciones y derechos que deben tener los empleados y empleadores; FERRETESA no cuenta con un reglamento interno de trabajo lo que constituye una debilidad de alto impacto; el reglamento es en forma verbal, los empleados únicamente conocen la hora de

entrada, salida, almuerzo; pero no tienen un manual dónde establezca las obligaciones, deberes y derechos.

- **Orientación al cliente**

FERRETESA, tiene un contacto directo con el cliente, los empleados son capacitados para entregar un servicio adecuado; una buena orientación al cliente genera una fortaleza de alto impacto porque los clientes se sentirán satisfechos con el trato y seguirán trabajando con esta microempresa.

- **Administración y Toma decisiones**

“La centralización se refiere al nivel jerárquico que tiene autoridad para tomar decisiones. Cuando la toma de decisiones se mantiene en el nivel más alto, la organización está centralizada. Cuando las decisiones se delegan a niveles organizacionales más bajos es descentralizada.

FERRETESA, utiliza la delegación de la autoridad, el personal trabaja conjuntamente para resolver problemas; todo el personal conoce los productos que se comercializan y los usos.

La administración descentralizada constituye una fortaleza de alto impacto porque si una persona encarga de despachar la mercadería no está, hay otra persona que lo reemplace.

- **Gestión de la calidad**

FERRETESA, realiza la gestión de calidad, anteriormente existían muchas fallas en la entrega de mercadería, porque los productos entregados no correspondían a los solicitados; esto ocurría porque no se anotaban correctamente los códigos o la letra era ilegible o la mercadería era enviada sin un chequeo; en la actualidad los despachadores preparan los pedidos y el dueño chequea con la factura que la mercadería despachada sea la correcta.

Contar con una gestión de la calidad es una fortaleza de mediano impacto porque brindan al cliente un buen servicio con cero fallas.

2.6.2 ÁREA DEL TALENTO HUMANO

La empresa para que se precie tiene que administrar al personal adecuadamente a través de la aplicación de subsistemas de Recursos Humanos y de una persona responsable que sepa del tema.

FERRETESA, no tiene un departamento de Recursos Humanos, el Propietario o gerente es la persona que se encarga de controlar las personas que allí trabajan, tienen funciones como:

- Elaborar los contratos de trabajo de los empleados
- Llevar un control de las carpetas de los empleados, en dónde consta: los documentos de los empleados, vacaciones, pago de remuneraciones adicionales, etc.
- Elaborar los roles de pago al final de cada mes.

SUBSISTEMAS

1 Reclutamiento, selección y contratación del personal

Cuando necesitan una persona, publican el aviso en los clasificados de El Comercio y las personas interesadas se acercan a la empresa, el propietario se encarga de indicar las actividades que deberá cumplir.

2 Evaluación del desempeño

En FERRETESA no evalúan el desempeño de sus empleados únicamente analizan el desarrollo de las actividades que realizan.

3 Capacitación

En FERRETESA quienes reciben capacitación son los vendedores y el propietario acerca de los productos y los usos y la atención al cliente.

4 Méritos y Recompensas

Si un vendedor realiza un gran número de ventas a más de las comisiones recibe bonos económicos.

Los incentivos y gratificaciones por la labor desempeña también son entregados a personas que no haya cometido errores en el trabajo.

5 Sistema de Nómina

FERRETESA, no tiene un programa de contabilidad en el cual se puedan elaborar los roles de pago

6 Administración de Sueldos y Salarios

Cuando una persona ingresa a FERRETESA tiene como remuneración mensual \$ 292,00 que es el salario básico unificado y de acuerdo a su desempeño durante tres meses se estipula el sueldo.

Contar con subsistemas de Recursos Humanos, constituye una fortaleza de mediano impacto porque a pesar de no tener un Departamento de Recursos Humanos tiene un control del personal.

2.6.3 ÁREA DE CONTABILIDAD

FERRETESA, no posee un área de contabilidad, puesto que si tuviera se encargaría del manejo de las transacciones de la empresa para ello cuenta con un programa de contabilidad, este programa además de ser una herramienta de ayuda permite llevar un control de: compras, ventas, inventarios, contabilidad etc. Y requiere poco personal.

Si existiera este departamento se encargaría de las cuentas por cobrar y pagar no tiene un departamento de tesorería.

FERRETESA, no tiene un departamento de presupuestos; sus compras lo hacen en base al stock de inventarios, esta función lo desempeña el propietario que verifica cuáles son los productos que tienen mayor demanda.

No poseer un departamento de presupuestos y tesorería pero si personas que encargan de realizar estas funciones constituyen para FERRETESA una fortaleza de medio impacto.

2.6.4 ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN

La venta de los productos son al por mayor o al por menor, algunos de los clientes envían sus pedidos a través del teléfono o por email o también el propietario los visita en obras y toma los pedidos, si el pedido lo hacen al propietario, envía vía email al local y la mercadería es entregada al siguiente día y si el cliente hace el pedido hasta las 10:00 am el pedido lo entregan el mismo día en las horas de la tarde.

En FERRETESA, las ventas se realizan al por mayor y al menudeo como no existe departamento de ventas está conformado por una sola persona, quien no está bajo el control de un jefe de ventas; esta persona se encarga de las ventas diarias que se dan en la ferretería y por lo tanto es la misma persona que se encarga de los cobros.

2.6.5 ÁREA DE CONTROL DE INVENTARIOS

Actualmente FERRETESA no dispone de un sistema para llevar sus inventarios, por lo tanto, dentro de este proyecto de expansión para FERRETESA se tomará en cuenta el rubro necesario para implementar un sistema de inventario computarizado para llevar un adecuado registro de los materiales entrantes y salientes.

2.7ANÁLISIS FODA

TABLA N° 11
ANÁLISIS FODA DE FERRETESA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
• Empresa posicionada en el mercado.	• Crecimiento del sector de la construcción.
• Excelente atención al cliente.	• Buena ubicación del negocio.
• Buena relación con proveedores y clientes.	• Bajo grado de deterioro de los productos comercializados.
• Compromiso del propietario con la empresa.	• Expansión de nuevas sucursales.
• Reconocimiento de los clientes por la alta calidad y los bajos precios.	• Las nuevas formas de comercialización.
	• La política gubernamental para apoyo a la vivienda.
	• Crecimiento demográfico.
DEBILIDADES	AMENAZAS
• Administración empírica del negocio.	• Constante aparición de competidores en el ramo comercial ferretero.
• Falta de información para la correcta administración del negocio.	• Competencia desleal.
• Falta de políticas, procesos y controles internos que permitan el mejor funcionamiento y crecimiento del negocio.	• Globalización.
• Insuficiente capacidad del local.	• Altas tasas impositivas.
• No posee de un sistema computarizado de inventario	• Desarrollo acelerado de la tecnología.

Fuente: Investigación Propia
Elaborado: Mauricio Rosero

CAPÍTULO III

ESTUDIO DE MERCADO

El Estudio de Mercados es la ejecución de un sistema ordenado, objetivo y técnico de procedimientos que permite obtener, generar y analizar la información que existe en el Mercado a fin de contribuir a la toma de decisiones adecuadas y oportunas.¹⁰

3.1 OBJETIVOS DEL ESTUDIO DE MERCADO

3.1.1 OBJETIVO GENERAL

Determinar el mercado para la comercialización de productos de hierro adecuados de acuerdo a las especificaciones de los clientes en la ciudad de Quito. Estableciendo su demanda insatisfecha y potencial, en base a sus necesidades reales y percibidas; como a sus gustos y preferencias.

3.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Determinar la oferta, demanda y demanda insatisfecha existente en el mercado actual de productos de hierro adecuados a las especificaciones de los clientes dentro de la ciudad de Quito, para cada uno de los segmentos identificados en el Universo, con el fin de determinar nuestro mercado meta.
- Describir las características adecuadas de nuestros productos de forma que satisfagan oportuna y eficientemente las necesidades de nuestros clientes potenciales. Así como la cantidad de productos similares o sustitutos.
- Establecer niveles de precio y calidad acorde a las características de nuestros productos, para lograr un posicionamiento en el mercado a estrategias de precios adecuados.
- Detallar los canales de distribución más apropiados para la comercialización y venta de nuestros productos, con la finalidad de establecer líneas de

¹⁰ JANY José, Investigación Integral de Mercados, Editorial McGRAW-HILL

comunicación eficientes con nuestros clientes, para así poder ofrecerles atención personalizada.

3.2 IDENTIFICACIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO

La empresa requiere conocer claramente las características del producto y servicio que se va a ofrecer al mercado, lo que permitirá cumplir con las exigencias de consumo de nuestros clientes potenciales. También se requiere conocer la base del sistema de nuestra empresa para enfrentar a la competencia en base a una planeación adecuada. Michael E. Porter asevera que en un Mundo Globalizado, Mejora Continua y Mayor Productividad no son suficientes, la Estrategia Competitiva significa ser diferentes, para generar una Mezcla Única de Valor, que sea sustentable. La adecuación y comercialización de productos de hierro de acuerdo a especificaciones de los clientes es una diferenciación que permite ser competitivos frente a empresas grandes y medianas que comercializan productos de hierro y acero, pero que lo hacen en medidas estandarizadas como vienen de fábrica. Además adecuar los productos a especificaciones de los clientes representa un valor agregado que permite un negocio sustentable, con niveles de rentabilidad acorde con las expectativas del empresario.

3.3 CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO

La empresa vende productos de hierro y acero en diferentes formas y espesores, así como productos accesorios para corte, desbaste y soldadura.

➤ Productos de hierro:

Los productos de hierro y acero constituyen un universo extenso, los que se subdividen en las siguientes categorías:

- Tubería laminada al frío.
- Tubería laminada al calor.
- Tubería galvanizada.

- Perfiles estructurales
- Planchas laminadas al frío
- Planchas laminas al calor
- Planchas de acero inoxidable
- Platinas
- Ángulos
- Barras redondas lisas
- Barras cuadradas
- Varillas corrugadas, para refuerzo de hormigón

➤ **Productos Accesorios:**

Estos productos son indispensables para que los de hierro alcancen un valor de uso, en sus diversas aplicaciones, estos son:

- Discos abrasivos de corte metal
- Discos abrasivos de desbaste metal
- Sierras de corte
- Electrodo
- Bisagras
- Rodamientos
- Bujes troquelados
- Pinturas Anticorrosiva
- Fondos
- Sintéticos

Se comercializará gran variedad de productos, con una considerable línea de productos e inventario, que nos permitirán satisfacer las necesidades variadas de los clientes potenciales. La adaptación de los productos a las necesidades de los clientes, hace que la empresa genere nuevos productos en base a simples modificaciones de corte, empleando herramientas y maquinarias y apoyadas en el saber hacer.

3.3.1 CLASIFICACIÓN DE LOS PRODUCTOS POR SU USO Y EFECTO

Los productos por su uso se clasifican en estructurales, ornamentales, de seguridad y accesorios.

Los productos de hierro en sus variadas formas y dimensiones son aplicables a funciones estructurales cuando dan soporte y sustento a otros elementos.

El hierro contribuye en la ornamentación y decoración, cuando interviene el gusto artístico en inmuebles como casas, edificios, locales, etc.

El hierro y el acero por su fortaleza tienen aplicación en la seguridad de propiedades aplicándolo en la fabricación de puertas, ventanas, cerramientos, protecciones, etc.

En la reparación y adecuación de bienes inmuebles y muebles, incluyendo automotores son de gran importancia, cuando una o varias piezas metálicas fortalecen a una estructura, permitiendo su reparación o adecuación para un nuevo servicio.

3.3.2 PRODUCTOS SUSTITUTOS Y/O COMPLEMENTARIOS

➤ Productos sustitutos

Los productos de hierro y acero que en los últimos años ha cobrado una gran importancia en áreas de la construcción y de igual manera en pequeños proyectos a los cuales la empresa que formaremos atenderá, son insustituibles salvo el empleo de materiales de madera, plástico o fibra de vidrio, pero por su constitución y naturaleza química no alcanzan los niveles de resistencia y durabilidad del hierro y acero.

➤ Productos complementarios

Los productos de hierro en forma que el mercado ofrece sean planchas, ángulos, pletinas, varillas, perfiles estructurales, etc.; para ser útiles requieren ser modificados principalmente a través del corte, abrasión y soldadura. Los productos complementarios para tal efecto son:

- Discos abrasivos de corte metal
- Sierras de corte
- Discos abrasivos de desbaste metal
- Electrodo de soldadura

3.3.3 NORMALIDAD COMERCIAL Y TÉCNICA

➤ Normalidad Comercial

Para comercializar los productos se debe:

- Obtener el Registro Único de Contribuyentes (RUC)
- Inscripción en el Registro Mercantil
- Inscripción en La Cámara de Comercio de Quito
- Obtener Patente Municipal

La Cámara de Comercio de Quito, a través de los consejos legales expone que en la actualidad surge la alternativa de formar empresas unipersonales de responsabilidad limitada en las que sin necesidad de tener otro socio se puede formar una compañía y es la empresa la que tendrá que responsabilizarse con su capital y sus activos de las deudas que asuma, sin involucrar al patrimonio personal de propietario. Al ir mejorando la empresa y teniendo mayores ingresos y activos, estos responderán a sus obligaciones con los proveedores, o a los contratos con ese capital que se va acumulando, no con el patrimonio personal.

La empresa unipersonal de responsabilidad limitada debe llevar el nombre o las iniciales del gerente, seguido de las siglas EURL (Empresas Unipersonales de Responsabilidad Limitada). Por lo que la empresa a crear será M.R.S. EURL.
(Mauricio Rosero Sánchez. Empresas Unipersonales de Responsabilidad Limitada.

Las personas que creen este tipo de empresas se considerarán comerciantes y estarán inscritas en el registro mercantil. El dueño de la empresa debe constituir los estatutos a través de escritura pública que debe tener los siguientes puntos:

Datos del gerente propietario

- Nombre;
- Apellido;
- Nacionalidad;
- Domicilio;
- Estado civil

Datos de la empresa

- Denominación específica de la empresa;
- Domicilio fijado como sede de la empresa y sus sucursales;
- El Objeto al que se dedicará la empresa;
- Monto de capital con la que se crea.

Este tipo de compañías para ser aprobadas no tienen que pasar por la Superintendencia de Compañías y tampoco están sujetas a su control, simplemente las aprueba un Juez de lo Civil y luego se inscribe en el Registro Mercantil.

Normalidad Técnica Todos los países con cierto nivel de desarrollo tienen normas para racionalizar y tipificar el trabajo. Los productos de hierro dependiendo de su variedad se someten a determinadas normas internacionales, INEN, o internas de fabricación, las que garantizan la calidad del producto.

TABLA N° 12
NORMAS DE PRODUCTOS

PRODUCTO	NORMA
Varillas Corrugadas	NTE INEN 2167 (Ecuatoriana) ASTM A706 (Americana) fy= 4200 Kg/cm ²
Ángulo Laminado	INEN 2215-99 fy= 2400 Kg/cm ²
Pletinas	INEN 2215-99 fy= 2400 Kg/cm ²
Barra Cuadrada	INEN 2215-99 fy= 2400 Kg/cm ²
Barra Redonda	INEN 2215-99 fy = 2400 Kg/cm ²
Perfiles Estructurales	INEN 1623-00 fy= 2400 Kg/cm ²
Cañerías	ISSO R65/Serie liviana II
Cañerías	ASTM A-120
Tubo Poste	ASTM A500-01
Tubo Redondo	ASTM A500-01
Tubo Cuadrado	ASTM A500-01
Tubo Rectangular	ASTM A500-01

Fuente: ADELCA, NOVACERO, TUGALT
Elaborado: Mauricio Rosero

3.4 DETERMINACIÓN DEL NICHOS DE MERCADO

El mercado está integrado por compradores, y estos difieren en uno o más aspectos, pudiendo diferir en deseos, poder de compra, ubicaciones geográficas, actitudes y prácticas de compra. Los segmentos de mercado son grupos extensos susceptibles de ser identificados. Mientras que un nicho es un grupo definido en forma más estrecha que busca una combinación particular de beneficios.

La empresa que adaptará y comercializará productos de hierro de acuerdo a especificaciones de los clientes, constituye “un nicho por sus características más singulares, en el cual los clientes de manera voluntaria pagarían una prima en el precio”.¹¹

¹¹ KOTLER Philip, Dirección de Mercadotecnia, Editorial PRENTICE HALL

A la vez que los segmentos atraen a numerosos competidores, en tanto que un nicho atrae a uno o algunos. Los clientes de esta empresa tienen una necesidad singular y compleja; por lo que están dispuestos a pagar una prima a la empresa que mejor satisfaga sus necesidades, por lo que se requiere especializar sus operaciones. Nuestros productos son materiales que se van a emplear para ejecutar trabajos diversos en estructuras, reparaciones, adecuaciones, seguridad u ornamentación. Pero todos los compradores tienen similitud en cuanto al requerimiento del producto adecuado a sus especificaciones, sean en forma, dimensiones longitudinales o de superficie.

3.4.1 TAMAÑO DEL UNIVERSO

Se determinó en base a investigaciones realizadas a las siguientes Comercializadoras de productos de hierro en la Ciudad de Quito:

TABLA N° 13
COMERCIALIZADORAS DE HIERRO EN LA CIUDAD DE QUITO

ACERCONS	ACEROS CENTER
ACERO COMERCIAL	ACEROS Y ALUMINIOS
ACEROS EMANUEL	B&L Co. Materiales
COMERCIAL PURUHA	COMERCIALIZADORA TOBAR
DISMAHIERROS	FERROCENTRO
FERRETERIA GUAMANI	HIERROFER
IDMACON	MACOFER
VILLARREAL EDISON	PABLO CUEVA
MUNDOMETALES	PROACERO
PROMAC	PROVEMETAL
PROMAHIERRO	SERVIMETAL
IMACO	STEEL CENTER

Fuente: Investigación Propia

Elaborado: Mauricio Rosero

Estas empresas realizan ventas a diversos clientes y en cantidades variadas.

Los compradores “al detal”¹² que transportan los productos hacia talleres especializados de corte, para luego de ejecutar los cortes por ellos especificados, los transportan nuevamente hacia el lugar de utilización o de obra. Estos compradores son 156 talleres de mecánica industrial y cerrajerías.

La empresa brindará un servicio de adecuación del producto y comercialización en un mismo lugar, y con entrega oportuna.

Por lo que se determina que el Tamaño del Universo, que representa nuestros clientes potenciales es de 156 en una semana.

3.4.2 CALCULO DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA

Para poblaciones finitas inferiores a 30.000 unidades se emplea la fórmula:

$$n = \frac{Z^2 P Q N}{e^2 (N-1) + Z^2 P Q}$$

Dónde:

n = Tamaño de la muestra

Z = Margen de confiabilidad (expresado en desviaciones estándar)

P = Probabilidad de que el evento ocurra (expresado por unidad)

Q = Probabilidad de que el evento no ocurra (1-P)

e = Error de estimación (máximo error permisible por unidad)

N = Población (universo a investigar)

N-1 = Factor de corrección por finitud

Z = 95 % (1,96)

P = 0,90

¹²El **detal** o venta al detalle (en inglés *retail*) es un sector económico que engloba a las empresas especializadas en la comercialización masiva de productos o servicios uniformes a grandes cantidades de clientes. Es el sector industrial que entrega productos al consumidor final. La razón para involucrar a mayoristas y minoristas en un mismo sector fue una consecuencia de la gran cantidad de problemas y soluciones comunes que tienen ambos sectores por la masividad y diversidad tanto de sus productos como de sus clientes.

$$Q = 0,10$$

$$e = 5 \%$$

$$N = 156$$

$$n = \frac{(1.96)^2 * (0.90) * (0.10) * (156)}{(0.05)^2 * (156-1) + (1.96)^2 * (0.90) * (0.10)}$$

$$n = 73,5626 \Rightarrow n = 74 \text{ encuestas}$$

3.4.3 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO

En la Investigación de Mercados para la expansión comercial de la empresa “FERRETESA” para adecuar y comercializar productos de hierro de acuerdo con las especificaciones de los clientes en la Ciudad de Quito, se empleará una investigación concluyente.

La técnica que se empleará para la recopilación de la información necesaria será la encuesta como una técnica descriptiva, la cual emplea al cuestionario como instrumento fundamental.

En vista de que el uso de los productos de hierro adecuados a las especificaciones de los clientes, se los hace generalmente en talleres de mecánica industrial o cerrajerías. La encuesta estará dirigida a la persona responsable de los talleres de mecánica industrial o cerrajería de la Ciudad de Quito. La demanda insatisfecha del producto se determinará a través de las necesidades de los potenciales clientes que se reflejen en las respuestas del cuestionario.

3.4.4 DEFINICIÓN DE LAS VARIABLES

Se considerará para la selección de las variables de segmentación en el mercado de consumidores finales las diferentes variables y se determinará las que más influyen en el sector de estudio.

TABLA N° 14
DEFINICIÓN DE VARIABLES

Tipo de variable	Nombre de la variable	Definición de la variable	Categorización	Parámetros
Geográfica	Domicilio	Lugar del domicilio.	Sur	Sector Quitumbe
			Norte	Sector Calderón
			Oriente	Valle de los Chillos
			Occidente	Av. Mariscal Sucre – Av. Occidental
Demográficos	Ingresos	Nivel de ingresos mensuales	Básico	< 500 USD.
			Bajo	500-1000 USD.
			Medio	1000-1500 USD.
			Alto	> A 1500 USD.
	Edad	Jóvenes	Jóvenes	< 25 años
		Jóvenes-adultos	Jóvenes-adultos	26-35 años
		Adultos	Adultos	36-54 años
		Adultos-mayores	Adultos-mayores	> 55 años
	Actividad	Actividad profesional de los clientes	Construcción de casas.	
			Metalmecánica	
			Acabados	
			Otros	
			Extranjero	
	Volumen	Volumen de compra de hierro, perfilería y productos complementarios.	Unidades	
			Peso quintal	
			Toneladas	
	Disponibilidad del producto	Se encuentran en el mercado	Si	
			No	
	Medios	Porque medios se informa sobre las características de los materiales.	Periódicos	
			Revistas	
			Internet	
			Catálogos	
			Recomendación	

Fuente: Investigación Propia

Elaborado: Mauricio Rosero

3.4.5 ELABORACIÓN DEL CUESTIONARIO

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

ENCUESTA

OBJETIVO:

La siguiente encuesta es aplicada con fines académicos con el objetivo de conocer las características del hierro, perfilaría y productos complementarios que se adquieren en esta empresa.

1. Área de desempeño laboral (Marque con una “X”)

Soldadora	_____
Cerrajería	_____
Mecánica industrial	_____
Construcción	_____
Arquitectura	_____
Metalurgia	_____
Otros	_____

2. ¿Usted requiere comprar productos de hierro de acuerdo a especificaciones de tamaño?

SI _____ NO _____

3. ¿Algún proveedor de productos de hierro le brinda facilidades para ejecutar cortes?

SI _____ NO _____

4. ¿Encuentra usted todo lo que necesita para sus trabajos donde un solo proveedor?

SI _____

NO _____

5. ¿Qué cantidad de material sobrante con respecto a la última unidad de pieza entera le queda en sus trabajos?

Más de media pieza _____ Media pieza _____ Menos de media pieza _____

6. ¿En qué tiempo el material sobrante, lo emplea en otro trabajo?

Dentro del mes _____ Dentro de 2 meses _____ Dentro de 3 meses _____
Nunca _____

7. ¿Usted encuentra más conveniente transportar piezas adecuadas a sus especificaciones o piezas enteras?

Piezas adecuadas a especificaciones SI _____ Piezas enteras SI _____

8. ¿Qué porcentaje sobre el precio del material entero le representa el corte en piezas listas para ser dobladas, armadas o ensambladas?

_____ %

9. ¿Estaría dispuesto a pagar 10% adicional sobre el precio del material entero en fracciones lineales de un metro o más?

SI _____ NO _____

10. ¿Estaría dispuesto a pagar 20 % adicional sobre el precio del material entero en planchas, en fracciones de un metro cuadrado o más?

SI _____ NO _____

11. ¿Cuántos talleres especializados en corte que brinden servicio con herramientas o maquinaria que usted no dispone (guillotina, cizalla, oxicorte o tronizador) usted conoce?

_____ Talleres

12. ¿En porcentaje, qué grupo de productos usted requiere comprar cortados de acuerdo a sus especificaciones?

Tubería _____ Perfiles estructurales _____ Ángulos y platinas _____

Varillas _____ Planchas _____

13. ¿Cuál es el promedio mensual de sus compras totales de materiales de hierro?

\$ _____

14. ¿Qué porcentaje de productos de hierro que compra mensualmente, usted requiere cortar utilizando herramientas o maquinaria que no posee, y/o en fracciones de piezas enteras?

_____ %

15. Si se crearía una empresa, para adecuar y comercializar productos de hierro de acuerdo a sus especificaciones, con una amplia gama de productos y entrega oportuna de ellos, estaría dispuesto a adquirir el producto de esta empresa?

SI _____ NO _____

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN...!

3.4.6 PROCESAMIENTO DE DATOS, CODIFICACIÓN Y TABULACIÓN

PREGUNTA N° 1

Área de desempeño laboral

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Soldadora	4	5%
Cerrajería	34	46%
Mecánica industrial	8	11%
Construcción	26	35%
Arquitectura	2	3%
Otros	0	0%
TOTAL	74	100%

FUENTE: Investigación de campo/2011
ELABORADO POR: Mauricio Rosero

En lo referente al área de desempeño de los encuestados los datos recolectados muestran que el 46% trabajan en cerrajería, seguidos de un 35% que se dedican a la construcción. Mientras un 11% se dedica a la mecánica industrial. Un 5% trabaja en soldadora y finalmente el 3% en arquitectura.

Lo que permite tener una visión más clara de quienes serán los posibles clientes de la empresa y sus necesidades de acuerdo a su área de desempeño tener una dotación adecuada de materiales.

PREGUNTA N° 2

¿Usted requiere comprar productos de hierro de acuerdo a especificaciones de tamaño?

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	64	86%
NO	10	14%
TOTAL	74	100%

FUENTE: Investigación de campo/2011
ELABORADO POR: Mauricio Rosero

En el estudio se encontró que el 86 % de los encuestados si requieren comprar productos de hierro de acuerdo a sus especificaciones de tamaño y apenas un 14% respondió que no.

Por lo que se puede concluir que el producto si tiene interesados en comprarlo.

PREGUNTA N° 3

¿Algún proveedor de productos de hierro le brinda facilidades para ejecutar cortes?

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	4	5%
NO	70	95%
TOTAL	74	100%

FUENTE: Investigación de campo/2011
ELABORADO POR: Mauricio Rosero

Los datos recolectados muestran que la gran mayoría de los encuestados, representados en el 95% dijeron que no hay un proveedor que les brinde la facilidad de ejecutar cortes y apenas el 5% dijo que sí.

Lo cual representa una oportunidad para satisfacer las necesidades del producto, combinada con el servicio de acuerdo a las expectativas de los clientes.

PREGUNTA N° 4

¿Encuentra usted todo lo que necesita para sus trabajos donde un solo proveedor?

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	19	26%
NO	55	74%
TOTAL	74	100%

FUENTE: Investigación de campo/2011
ELABORADO POR: Mauricio Rosero

De acuerdo a los datos obtenidos se puede observar que el 74% de los encuetados respondió que no encuentra todo lo que necesita para su trabajo en un solo lugar, mientras un 26% respondió que sí.

Estos resultados permiten concluir que la innovación en la comercialización que integre productos y servicio, será un importante atractivo para los clientes.

Además esto ocasiona que debido a la amplia gama de productos, los clientes deban buscar en varios locales y escoger las mejores condiciones de precio y servicio. Lo que deberá tomar en cuenta la empresa para satisfacer de la mejor forma a sus clientes, a la vez que permitirá atraer clientes de otras empresas.

PREGUNTA N° 5

¿Qué cantidad de material sobrante con respecto a la última unidad de pieza entera le queda en sus trabajos?

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Más de media pieza	31	42%
Media pieza	24	32%
Menos de media pieza	19	26%
TOTAL	74	100%

FUENTE: Investigación de campo/2011

ELABORADO POR: Mauricio Rosero

El material sobrante con respecto a la última pieza entera de material ocupado en los trabajos tiene un porcentaje altamente significativo, ya que el 42 % de los encuestados en el estudio tienen un sobrante de más de la mitad de la última pieza entera, el 32 % tienen un sobrante de la mitad de la última pieza entera, y la minoría esto es el 26 % de los encuestados tienen un sobrante de menos de la mitad de la última pieza entera.

Esto eleva el costo de los materiales al no adquirir solamente lo útil. La empresa que adecuará y comercializará productos de hierro de acuerdo a las especificaciones de los clientes, a través de lo cual tiene la oportunidad de servir a los clientes que busquen optimizar sus recursos, bajo un tipo de negociación ganar-ganar.

PREGUNTA N° 6

¿En qué tiempo el material sobrante, lo emplea en otro trabajo?

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Dentro de 1 mes	38	51%
Dentro de 2 meses	25	34%
Dentro de 3 meses	3	4%
Nunca	8	11%
TOTAL	74	100%

FUENTE: Investigación de campo/2011

ELABORADO POR: Mauricio Rosero

El 51% de los encuestados emplean el material sobrante en otro trabajo dentro de un mes, por lo que no existe desperdicio al coincidir con la necesidad de otro usuario en corto tiempo. El 34 % de los encuestados emplean el material sobrante en otro trabajo dentro de dos meses, para lo cual requieren adecuar espacios de almacenamiento. El 4 % de los encuestados emplean el material sobrante dentro de tres meses, con mayor atención al almacenamiento. El 11% de los encuestados no emplean nunca estos materiales sobrantes, lo que constituye desperdicio, y sacrificio económico.

La empresa tiene la oportunidad de brindar el producto en cantidades útiles para el cliente, lo que será un atractivo económico y de confort, al evitar desperdicios y costos de almacenamiento.

PREGUNTA N° 7

¿Usted encuentra más conveniente transportar piezas adecuadas a sus especificaciones o piezas enteras?

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Piezas adecuadas	52	70%
Piezas enteras	22	30%
TOTAL	74	100%

FUENTE: Investigación de campo/2011

ELABORADO POR: Mauricio Rosero

Para el 70 % de los encuestados, es más conveniente transportar piezas adecuadas a sus especificaciones. Siendo los productos enteros más difíciles de transportar, las piezas adecuadas a las especificaciones tendrán una mejor aceptación por los compradores, reduciendo costos de manipuleo y transporte.

PREGUNTA N° 8

¿Qué porcentaje sobre el precio del material entero le representa el corte en piezas listas para ser dobladas, armadas o ensambladas?

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Máximo	48	65%
Promedio	17	23%
Mínimo	9	12%
TOTAL	74	100%

FUENTE: Investigación de campo/2011

ELABORADO POR: Mauricio Rosero

El costo de corte de material entero para tener piezas listas para ser dobladas, armadas o ensambladas tiene un promedio del 19 % sobre el precio del material entero. Un mínimo del 5 %, que sería en corte simple y un 40 % en numerosos cortes en la misma pieza entera. Este valor agregado, da una oportunidad de negocio rentable a la nueva empresa.

PREGUNTA N° 9

¿Estaría dispuesto a pagar 10% adicional sobre el precio del material entero en fracciones lineales de un metro o más?

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si está dispuesto	56	76%
No está dispuesto	18	24%
TOTAL	74	100%

FUENTE: Investigación de campo/2011
ELABORADO POR: Mauricio Rosero

En el presente estudio, 56 encuestados que representan el 76 %, están dispuestos a pagar una prima del 10 % sobre el precio del material entero, para obtener fracciones lineales de un metro o más. Mientras el 24% dijo no estar dispuestos a pagar la prima antes mencionada.

Este nivel de aceptación permite que la empresa que adecuará y comercializará productos de hierro de acuerdo a las especificaciones de los clientes, cubra gastos operativos adicionales y obtenga una rentabilidad aceptable.

PREGUNTA N° 10

¿Estaría dispuesto a pagar 20 % adicional sobre el precio del material entero en planchas, en fracciones de un metro cuadrado o más?

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si está dispuesto	53	72%
No está dispuesto	21	28%
TOTAL	74	100%

FUENTE: Investigación de campo/2011

ELABORADO POR: Mauricio Rosero

En la encuesta realizada, se encontró que el 72 % están dispuestos a pagar una prima del 20 % sobre el precio del material entero para obtener fracciones de plancha entera de un metro cuadrado o más.

Ellos encuentran ventaja al adquirir una porción útil para sus propósitos, evitando desperdicio y una carga física y económica inútil.

PREGUNTA N° 11

¿Cuántos talleres especializados en corte, que brinden servicio con herramientas o maquinaria que usted conoce no dispone (guillotina, cizalla, oxicorte, o tronizador), conoce?

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
No conoce ningún taller	37	50%
Conoce solo 1 taller	16	22%
Conoce 2 talleres	8	11%
Conoce 3 talleres	6	8%
Conoce 4 talleres	5	7%
Conoce 5 talleres	2	3%
TOTAL	74	100%

FUENTE: Investigación de campo/2011

ELABORADO POR: Mauricio Rosero

El 50 % de los encuestados no conocen ningún taller que les proporcione servicio de corte con herramientas o maquinaria que ellos no disponen. Esto representa para la empresa una buena oportunidad para darse a conocer en el mercado. El 22% de los encuestados conoce solo un taller, el mismo que puede no estar disponible en determinado momento para darle un servicio oportuno. El 11% de los encuestados conocen 2 talleres, teniendo 2 alternativas para preparar sus materiales. El 8 % conoce 3 talleres, el 7 % conoce 4 talleres y el 3% conoce 5 talleres. Estos encuestados son buenos conocedores del mercado y tienen mayores recursos y capacidades para cubrir sus necesidades. Los dos primeros grupos, estos son los que no conocen un solo taller y los que conocen solo uno constituirán los clientes más comunes de la empresa.

PREGUNTA 12

¿En qué porcentaje que grupo de productos, usted requiere comprar cortados de acuerdo a sus especificaciones?

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Ángulos y pletinas	19	26%
Perfiles estructurales	16	21%
Planchas	16	22%
Varillas	12	16%
Tubería	11	15%
TOTAL	74	100%

FUENTE: Investigación de campo/2011

ELABORADO POR: Mauricio Rosero

En el estudio realizado a una muestra de 74 encuestados, ellos requieren comprar ángulos y platinas cortados en un 26 % del total de sus requerimientos de productos cortados de hierro. Las planchas de diverso tipo y espesor requieren comprar cortadas en un 22%. Los perfiles estructurales necesitan comprar cortados en un 21 %. Estos productos son más demandados en la actualidad en fracciones de piezas enteras, debido a las nuevas técnicas constructivas, y por ser demandados para realizar trabajos de reparación y ornamentación. El grupo de productos de varillas de hierro cortadas requieren comprar en un 16 %. La tubería cortada de acuerdo a sus especificaciones requiere comprar en un 15%.

Todos estos productos están en porcentajes importantes y constituyen una valiosa oportunidad de negocio para la empresa a crearse.

PREGUNTA 13

¿Cuál es el promedio mensual de sus compras totales de productos de hierro?

RANGO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<= 1000	12	16%
> 1000; <= 3000	46	62%
> 3000	16	22%
TOTAL	74	100%

FUENTE: Investigación de campo/2011

ELABORADO POR: Mauricio Rosero

En el estudio realizado a una muestra de 74 talleres de mecánica industrial y cerrajerías se encontró que las compras mensuales de productos de hierro varían desde un mínimo de \$ 400 a un máximo de \$ 6.000. El grupo de compradores de \$ 1.000 a \$ 3.000, es el más numeroso, equivale al 62 %, también este es el grupo que más compra, estas suman \$ 97.200 mensuales, que equivale al 55%.

PREGUNTA 14

¿Qué porcentaje de productos de hierro que compra mensualmente, usted requiere cortar utilizando herramientas o maquinaria que no posee, y/o en fracciones de piezas enteras?

RANGO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
< = 10%	51	69%
> 10%; < = 20%	19	26%
> 20%	4	5%
TOTAL	74	100%

FUENTE: Investigación de campo/2011

ELABORADO POR: Mauricio Rosero

En el estudio de la muestra se encontró que el porcentaje de productos de hierro que requieren comprar mensualmente cada uno de los 74 encuestados tienen un mínimo del 5 % y un máximo del 30 %. Son 51 encuestados que equivale al 69 % requieren cortar 10% o menos del material que compran mensualmente. El 10 % de encuestados requieren cortar más de 10 % y menos del 20%. El 5 % de encuestados requieren cortar menos del 5 %.

PREGUNTA 15

¿Si se crearía una empresa, para adecuar y comercializar productos de hierro de acuerdo a sus especificaciones, con una amplia gama de productos y entrega oportuna de ellos, estaría dispuesto a adquirir el producto de esta empresa?

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	63	85%
NO	11	15%
TOTAL	74	100%

FUENTE: Investigación de campo/2011

ELABORADO POR: Mauricio Rosero

Los datos recolectados muestran que el 85% de los encuestados estarían dispuestos a ser clientes de una empresa con los servicios antes mencionados mientras un 15% dijo que no.

Esto ratifica el alto nivel de aceptación y las altas posibilidades de posicionamiento de la empresa por lo novedoso del servicio que propone brindar.

3.5 ANÁLISIS DE LA DEMANDA

Conocer la demanda es uno de los propósitos del estudio de mercado. Tiene el objetivo de determinar el porcentaje o rechazo del producto dentro del mercado, y determinar la cantidad que los clientes están dispuestos a adquirir en las diferentes clases de productos y precios.¹³

La demanda de la empresa que adecuará y comercializará productos de hierro de acuerdo a las especificaciones de los clientes, se encuentra determinada por los talleres de cerrajería y de mecánica industrial de la Ciudad de Quito, ya que estos utilizan este tipo de productos para ejecutar trabajos de estructuras, cerramientos, ornamentación y reparación.

¹³ JANY José, Investigación Integral de Mercados, Editorial McGRAW-HILL

3.5.1 FACTORES QUE AFECTAN A LA DEMANDA

Son aquellos factores que inciden fundamentalmente sobre los recursos y productos que deberá contar la empresa para satisfacer las necesidades de sus clientes dentro de su nicho.

a) Tamaño y Crecimiento de la Población

La población de estudio aumenta en un porcentaje anual de 7 %, debido al mayor uso de los productos de hierro, según manifiestan los proveedores de estos productos.¹⁴ Esto permite divisar un mercado creciente para nuestra empresa. Tomando en cuenta que la población de la ciudad de Quito crece a un ritmo del 3 % anual, el déficit habitacional obliga a realizar adecuaciones de viviendas y de locales, que requieren productos de hierro para habilitarlos, por consiguiente habrá un incremento permanente de familias, y negocios que demanden los productos de la empresa.

b) Hábitos de Consumo

El porcentaje de consumo de productos de hierro está en aumento debido a su versatilidad y fortaleza, junto a características de maniobrabilidad y durabilidad. Permitiendo realizar trabajos mucho más rápidos, limpios y eficientes que sus sustitutos como son el hormigón y la madera.

Los clientes adquieren estos productos justo cuando los necesitan, haciendo compras a diario, semanalmente, quincenalmente, mensualmente, dependiendo del volumen o complejidad de los trabajos. Por lo que la empresa debe poner atención en servirlos oportunamente.

c) Gustos y Preferencias

En la actualidad la gama de productos de hierro se diversifica permanentemente, y la gente en general prefiere ponerse al día y marchar con las nuevas tendencias

¹⁴Resumen de prensa, Cámara de Comercio de Quito. Disponible en: www.lacamaradequito.com

constructivas. Estas nuevas tendencias constructivas involucran el uso de planchas de zinc para cubiertas; planchas de hormigón para lozas; perfiles estructurales de acero en reemplazo del hormigón armado; el empleo de tubería, ángulos y platinas en la construcción de cerramientos y en opciones de seguridad como verjas. Los productos de hierro cortados de acuerdo a las especificaciones de mayor demanda son: ángulos, platinas, perfiles estructurales, planchas, varillas y tubería.

d) Niveles de Ingresos

El nivel de ingresos es un factor determinante, ya que los clientes en el caso de la empresa a crearse, serán los talleres de cerrajería y de mecánica industrial, que son quienes realizan los trabajos de acuerdo a presupuestos de sus respectivos clientes. Los recursos económicos limitan en muchos casos la adquisición de piezas enteras por los altos costos. Para ello la empresa se propone brindar piezas adecuadas a las especificaciones de tamaño, que cubran con eficiencia económica y tecnológica estas necesidades.

3.5.2 DEMANDA ACTUAL DEL PRODUCTO

Para el cálculo de la Demanda Actual del Producto, se tomó en consideración el Estudio de Mercado, realizado en una muestra de 74 encuestas sobre una población de 156 talleres de mecánica industrial y cerrajerías de la Ciudad de Quito.

Demanda de productos de hierro, de los 74 talleres encuestados:

TABLA N° 15
DEMANDA DE LA MUESTRA

RANGO	DEMANDA EN \$	PORCENTAJE
<= \$ 1000	\$ 10.100,00	6%
> \$ 1000; <= \$ 3000	\$ 97.200,00	55%
> \$ 3000	\$ 68.900,00	39%
Total Demanda Mensual	\$ 176.200,00	100%
DEMANDA ANUAL	\$ 2.114.400,00	

Fuente: Investigación de Campo / 2011
Elaborado por: Mauricio Rosero

Demanda de productos de hierro de la población de 156 talleres

TABLA N°16
DEMANDA DE LA POBLACIÓN

RANGO	DEMANDA EN \$	PORCENTAJE
<= \$ 1000	\$ 21.291,89	6%
> \$ 1000; <= \$ 3000	\$ 204.908,11	55%
> \$ 3000	\$ 145.248,65	39%
Total Demanda Mensual	\$ 371.448,65	100%
DEMANDA ANUAL	\$ 4.457.383,78	

Fuente: Investigación de Campo / 2011

Elaborado por: Mauricio Rosero

El estudio demuestra que el 85% de los talleres de cerrajería y mecánica industrial están dispuestos a adquirir el producto a la empresa que adecue y comercialice los productos de hierro de acuerdo a las especificaciones de cada cliente.

TABLA N° 17
DEMANDA ACTUAL DE LA POBLACIÓN

RANGO	DEMANDA EN \$	PORCENTAJE
<= \$ 1.000	\$ 18.943,88	6%
> \$ 1.000; <=\$ 3.000	\$ 173.652,24	55%
> \$ 3.000	\$ 123.135,23	39%
Demanda Mensual	\$ 315.731,35	100%
DEMANDA ACTUAL ANUAL	\$ 3'788.776,20	

Fuente: Investigación de Campo / 2011

Elaborado por: Mauricio Rosero

La Demanda Actual del Producto para la población de 156 talleres de mecánica industrial y cerrajerías de la Ciudad de Quito es de \$ 3'788.776,22.

3.5.3 PROYECCIÓN DE LA DEMANDA

La demanda del producto se encuentra proyectada en base al porcentaje de crecimiento de la misma, esta es de 7 % anual, según investigación a 24 empresas comercializadoras de productos de hierro, y esto se debe a las nuevas tendencias constructivas, y a sus requerimientos para adecuar, asegurar y mejorar espacios habitacionales y negocios.

TABLA N° 18
DEMANDA PROYECTADA

AÑO	DEMANDA EN USD.
2011	4'053.990,55
2012	4'337.769,89
2013	4'641.413,78
2014	4'966.312,74
2015	5'313.954,64
2016	5'685.931,46
2017	6'083.946,66
2018	6'509.822,93
2019	6'965.510,53
2020	7'453.096,27

Fuente: Investigación de Campo / 2011

Elaborado por: Mauricio Rosero

3.6 ANÁLISIS DE LA OFERTA

Se entiende por oferta a las distintas cantidades de un producto, que un productor puede entregar al consumidor a diferentes precios.

3.6.1 FACTORES QUE AFECTAN A LA OFERTA

Nuevas Tendencias Constructivas

En la actualidad el hierro se ha convertido en un material de uso intensivo en la construcción, estos productos se los emplea con más frecuencia en estructuras, tal el caso de canales y correas, UPN, IPN, IPE, placas de acero, entre otros. También los productos de hierro se los emplea cada vez más para asegurar viviendas y negocios, dado el incremento de la delincuencia.

Productos y Servicios Relacionados

Para dar uso a los productos de hierro, se requiere adecuarlos tanto en corte como en dobleces, luego para articularlos a otras piezas se requiere soldarlos empernarlos o remacharlos. Posteriormente hay que pintarlos. De manera que las empresas comercializadoras de hierro deben disponer de productos relacionados como son sierras, soldadura, discos abrasivos, y productos anexos. Ya que ninguna pieza entera es útil sin ser tratada, las comercializadoras deben también proporcionar servicios que faciliten su manejo y utilización.

Disponibilidad de Productos

Al existir una amplia gama de productos, el abasteciendo de algunos productos específicos pudieran faltar al no estar disponibles en los proveedores sean fabricantes o importadores.

3.6.2 COMPORTAMIENTO HISTÓRICO DE LA OFERTA

La determinación del Comportamiento Histórico de la Oferta, se realizó tomando en cuenta los datos de la investigación de campo, en la que se considera que la adecuación de productos de hierro realizan los talleres de cerrajería y mecánica industrial por sus propios medios o por medio de talleres especializados en corte. El 50 % de la población en estudio no conoce de talleres que realizan cortes con maquinaria o herramientas que ellos no poseen.

TABLA N° 19
COMPORTAMIENTO HISTÓRICO DE LA OFERTA

AÑO	OFERTA
2010	\$ 229.117,86
2009	\$ 214.128,84
2008	\$ 200.120,41
2007	\$ 187.028,42
2006	\$ 174.792,92

Fuente: Investigación de Campo / 2011

Elaborado por: Mauricio Rosero

3.6.3 OFERTA ACTUAL

Para el cálculo de la Oferta Actual se utiliza datos primarios recopilados en la investigación de mercado realizada en talleres de cerrajería y mecánica industrial de la Ciudad de Quito. Al no existir un proveedor que oferte el producto y servicio en el mismo local, la oferta está dada por talleres especializados que brindan el servicio de corte a otros talleres que no poseen maquinaria o herramientas adecuadas:

TABLA N° 20
OFERTA ACTUAL

TALLER INDUSTRIAL	\$ 147.093,67
ESMETALEM	\$ 87.362,44
OTROS	\$ 10.700,00
OFERTA ACTUAL	\$ 245.156,11

Fuente: Investigación de Campo / 2011

Elaborado por: Mauricio Rosero

3.6.4 PROYECCIÓN DE LA OFERTA

La proyección del servicio de corte se proyecta en base al porcentaje de crecimiento del mercado, que es del 7 %, según lo expresado por los proveedores de este servicio.

TABLA N° 21
PROYECCIÓN DE LA OFERTA

AÑO	OFERTA EN USD.
2011	\$ 262.317,04
2012	\$ 280.679,23
2013	\$ 300.326,78
2014	\$ 321.349,65
2015	\$ 343.844,13
2016	\$ 367.913,22
2017	\$ 393.667,14
2018	\$ 421.223,84
2019	\$ 450.709,51
2020	\$ 482.259,17

Fuente: Investigación de Campo / 2011

Elaborado por: Mauricio Rosero

3.7 ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA INSATISFECHA

La Demanda Insatisfecha se obtiene de la Demanda Total Actual menos la Oferta Total Actual.

TABLA N° 22
DEMANDA INSATISFECHA

Demanda Total Actual	\$ 3'788.776,20
Oferta Total Actual	\$ 245.156,11
DEMANDA INSATISFECHA	\$ 3'543.620,09

Fuente: Investigación de Campo / 2011

Elaborado por: Mauricio Rosero

TABLA N° 23
DEMANDA INSATISFECHA PROYECTADA

AÑO	DEMANDA PROYECTADA USD.	OFERTA PROYECTADA USD.	DEMANDA INSATISFECHA USD.
2011	4'053.990,55	262.317,04	3'791.673,51
2012	4'337.769,89	280.679,23	4'057.090,66
2013	4'641.413,78	300.326,78	4'341.087,00
2014	4'966.312,74	321.349,65	4'644.963,09
2015	5'313.954,64	343.844,13	4'970.110,51
2016	5'685.931,46	367.913,22	5'318.018,24
2017	6'083.946,66	393.667,14	5'690.279,52
2018	6'509.822,93	421.223,84	6'088.599,09
2019	6'965.510,53	450.709,51	6'514.801,02
2020	7'453.096,27	482.259,17	6'970.837,10

Fuente: Investigación de Campo / 2011

Elaborado por: Mauricio Rosero

3.7.1 ANÁLISIS DE LA DEMANDA INSATISFECHA

La Oferta Total Actual representa únicamente el 6,5% de la Demanda Total Actual del producto, y la Demanda Insatisfecha es el 93,5% de la Demanda Total Actual.

A través del Estudio de Mercado se ha detectado que únicamente el 5% de las distribuidoras de hierro dan cierta facilidad para ejecutar cortes y el 85% de los compradores están dispuestos a ser clientes de la empresa que integre el servicio con el producto, por múltiples razones analizadas son como el transporte, el desperdicio, el desconocimiento de talleres especializados en corte que es del 50%, los altos costos de corte, y el inconveniente de no encontrar en un mismo lugar todos los materiales requeridos para ejecutar sus trabajos.

El proyecto pretende captar inicialmente el 10 % de esta demanda insatisfecha debido a limitación de recursos de un solo propietario, que a partir de ciertos recursos y capacidades irá generando nuevos recursos y capacidades, como también captar nuevos clientes y así lograr una mayor participación en el mercado.

3.8 ANÁLISIS DE LOS PRECIOS

3.8.1 PRECIOS HISTÓRICOS Y ACTUALES

En el Ecuador se consumen anualmente un aproximado de 800.000 toneladas de productos de hierro, mientras que a nivel mundial se consumen alrededor de 1.000 millones de toneladas. En el año 2004 la demanda china se incrementó en 30 millones de toneladas produciendo un súbito incremento en los precios de 300 a 600 dólares la tonelada, y desabastecimiento, actualmente el precio de la palanquilla es de 650 dólares la tonelada.¹⁵

Ecuador está sujeto a las condiciones del mercado global tanto en precios como en disponibilidad del producto, por no tener producción propia de materias primas para las procesadoras nacionales de acero, ni de ciertos productos como son planchas de acero.

Luego del vertiginoso incremento de precios del año 2004 los precios han fluctuado dentro de un margen de un 20%, bajo factores como el incremento del mineral hierro que utilizan las siderúrgicas para la producción de acero, el consumo interno de países productores, y la demanda de compradores influyentes.

En el año 2005 el incremento del mineral hierro fue del 71,5%.

En el año 2006, según The Wall Street Journal Americas, China trata de contener el alza de los precios del mineral hierro usando su condición de gran comprador, lo que tendrá consecuencias globales.

¹⁵ www.elcomercio.com.ec

TABLA N° 24

PRECIOS ACTUALES DE PRODUCTOS DE HIERRO

Varillas corrugadas	0,73 c/Kg.
Ángulos y Pletinas	0,80 c/Kg.
Perfiles Estructurales	0,90 c/Kg.
Planchas (laminadas en frío)	0,93 c/Kg.
Planchas (laminadas al calor)	0,90 c/Kg.
Planchas galvanizadas	1,20 c/Kg.
Tubería	Variable por tipo y clase

Fuente: TUGALT, IPAC, TALME, ADELCA

Elaborado por: Mauricio Rosero

3.8.2 EL PRECIO DEL PRODUCTO O SERVICIO: MÉTODO DE CÁLCULO O ESTIMACIÓN

Los productos de hierro adecuados de acuerdo a las especificaciones de los clientes han de guardar relación con los precios de mercado de material entero y del servicio de corte.

De acuerdo a la investigación de mercado realizada el 76% de los encuestados están dispuestos a pagar un 10% sobre el precio del material entero, para obtener fracciones lineales de un metro o más.

La investigación de mercado demuestra que el 72% de los encuestados están dispuestos a pagar un 20% sobre el precio del material entero para obtener fracciones de un metro cuadrado o más.

En base a porcentajes y al margen de utilidad practicado por los distribuidores de hierro, se procede a calcular los precios.

TABLA N° 25
PRECIO DEL PRODUCTO

PRODUCTO	PRECIO DE ADQUISICIÓN	PRECIO MATERIAL ENTERO AL PÚBLICO	PRECIO FRACCIÓN
Ángulos y Platinas	100%	115%	126,5%
Perfiles Estructurales	100%	115%	126,5%
Planchas	100%	115%	138,0%
Varillas	100%	115%	126,5%
Tubería	100%	115%	138,0%

Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: Mauricio Rosero

El precio del material entero al público, se calcula con un factor porcentual del 15%, sobre el precio de adquisición.

El precio de fracción se calcula, con un factor porcentual entre el 10% y el 25% sobre el precio del material entero al público.

En fracciones inferiores a un metro lineal, se cobrará el 10% por costo de corte y para cubrir desperdicios.

3.8.3 MÁRGENES DE PRECIOS: ESTACIONALIDAD, VOLUMEN, FORMA DE PAGO

a) Estacionalidad

Según experiencia de los proveedores de productos de hierro, la demanda de este no tiene variaciones significativas durante el año, sin afecto sobre su presupuesto mensual de ventas.

b) Volumen

El volumen de compras, permitirá a la empresa tener la categoría de distribuidor, con un precio para distribuidor, para la venta podrá cargar un 15% sobre el precio de compra, y luego cargar el porcentaje adicional por piezas fraccionadas.

c) Forma de Pago

El empresario podría realizar los pagos a proveedores por compra de mercadería a 30 días plazo en forma de crédito simple. La empresa haría sus ventas únicamente al contado. Esta forma de pago es generalmente practicada en el negocio de este tipo de productos.

3.9 COMERCIALIZACIÓN

La comercialización es la actividad que se realiza entre productores y clientes de un producto o servicio que se encuentra en el lugar, en el momento, al precio y en la cantidad requerida en el mercado, para lo cual es necesario determinar estrategias que faciliten e incrementen las ventas del mismo.

3.9.1 ESTRATEGIAS DE PRECIOS

- Descuentos en piezas cortadas, que se encuentren como últimas fracciones de piezas enteras (sobrantes).
- Cobro por adelantado por el valor de órdenes de piezas cortadas a medidas especificadas por los clientes.
- El precio de los productos de hierro cortados de acuerdo a las especificaciones de los clientes, estará fijado en proporción directa al precio del material entero, y con un margen de desperdicio del 5%.
- El precio por volumen, en el caso de presentarse pedidos que no arrojen desperdicio en varias piezas, ni material sobrante, se procederá a cobrar el precio de pieza entera y el valor mínimo de corte.

- Los precios serán revisados quincenalmente, para mantenerlos acorde al mercado.

3.9.2 ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN

- Se registrará a los clientes y el tipo de productos, para informarles telefónicamente de cierto producto con descuento.
- A través de calendarios y tarjetas se les pone a disposición números telefónicos y de fax, para atender consultas y presupuestos.
- Mantener clientes satisfechos, para obtener una publicidad boca a boca.

3.9.3 ESTRATEGIA DE PRODUCTO SERVICIO

- Ofrecer al cliente productos adecuados a sus especificaciones, con una amplia gama de productos y entrega oportuna de ellos.
- Brindar productos de buena calidad, en cantidades acorde a sus necesidades, de fácil transportación y de inmediata utilización.
- Orientar al cliente en el empleo técnico de los productos, para su máximo aprovechamiento.

3.9.4 ESTRATEGIA DE PLAZA

- Se comentará con los clientes para satisfacer inquietudes, características y bondades del producto.
- Se proporcionará al cliente transporte en compras de volumen, sin costo adicional.
- Se atenderá telefónicamente a los clientes en horas no laborables, para aprovechar tiempo.

3.9.5 ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN

Dado al monto de requerimientos de mercadería, la empresa hará compras directas a los fabricantes y a los importadores, obteniendo descuentos de distribuidor, la empresa adecuará los productos de acuerdo a lo solicitado por los clientes y los entregará a ellos sin intermediarios.

GRAFICO N° 12: ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN



Elaborado por: Mauricio Rosero.

CAPITULO IV

DIRECCIONAMIENTO DEL MODELO DE GESTIÓN

4.1 BASE LEGAL DE CONSTITUCIÓN

La actividad empresarial y los proyectos que de ella se derivan se encuentran incorporados a un determinado ordenamiento jurídico que regula el marco legal en el cual los agentes económicos se desenvolverán.

“Todo proyecto deberá encuadrarse en un marco legal de referencia en el que se encuentran incorporadas las disposiciones particulares que establecen lo que legalmente está aceptado por la sociedad; es decir lo que se manda, prohíbe o permite a su respecto”.¹⁶

4.2 NOMBRE O RAZÓN LEGAL

La empresa en la actualidad se encuentra constituida con el nombre de **FERRETESA**.

4.3 TITULARIDAD DE PROPIEDAD DE LA EMPRESA

“La Cámara de Comercio de Quito, a través de los consejos legales expone que en la actualidad surge la alternativa de formar empresas unipersonales de responsabilidad limitada en las que sin necesidad de tener otro socio se puede formar una compañía y es la empresa la que tendrá que responsabilizarse con su capital y sus activos de las deudas que asuma, sin involucrar al patrimonio personal de propietario.”¹⁷

Al ir mejorando la empresa y teniendo mayores ingresos y activos, estos responderán a sus obligaciones con los proveedores, o a los contratos con ese capital que se va acumulando, no con el patrimonio personal.

¹⁶ BACA Gabriel, Evaluación de Proyectos, Editorial Mc GRAW HILL

¹⁷ Revista Criterios, CCQ, Abril 2006

Las personas que crean este tipo de empresas se considerarán comerciantes y estarán inscritas en el registro mercantil. El dueño de la empresa debe constituir los estatutos a través de escritura pública que debe tener los siguientes puntos: Datos del gerente propietario:

- Nombre;
- Apellido;
- Nacionalidad;
- Domicilio;
- Estado civil

Datos de la empresa:

Denominación específica de la empresa;

Domicilio fijado como sede de la empresa y sus sucursales;

El Objeto al que se dedicará la empresa;

Monto de capital con la que se crea;

Este tipo de compañías para ser aprobadas no tienen que pasar por la Superintendencia de Compañías y tampoco están sujetas a su control, simplemente las aprueba un Juez de lo Civil y luego se inscribe en el Registro Mercantil.

4.4 BASE FILOSÓFICA DE LA EMPRESA

FERRETESA es una empresa basada en valores, adoptando una filosofía de servicio en su gestión empresarial, adoptando una responsabilidad social y ética. La manera de proceder del gerente propietario de FERRETESA, será siempre a través de: lealtad, cooperación, espíritu de servicio, cortesía, humildad, honestidad, justicia, equidad, asimilación y gratitud.

4.4.1 VISIÓN

FERRETESA en el año 2016 será una empresa reconocida en el mercado de Quito en adecuación y comercialización de los productos de hierro de acuerdo a las especificaciones particulares de los clientes, proveyendo productos y servicio de calidad en un mismo local, haciendo uso de la más alta tecnología.

4.4.2 MISIÓN

Trabajar para satisfacer las necesidades de los clientes de la empresa, adecuando y comercializado materiales de construcción y ferretería de alta calidad que brinden la seguridad y versatilidad necesaria en los diferentes lugares donde serán aplicados.

4.4.3 PRINCIPIOS

- Escuchar a los clientes y mejorar los productos y servicios para satisfacer sus necesidades actuales y futuras.
- Atender con el mismo respeto y consideración a todos los clientes sin importar su nivel o clase social.
- Esperar desempeño superior y ser responsables de las acciones propias y sus resultados.

- El líder de la empresa ha de establecer metas y expectativas claras, apoyando, suministrando y buscando retroalimentación constante.
- Mantener los mayores estándares de conducta ética y responsabilidad ciudadana, promoviendo la transparencia.
- Ser prudentes y efectivos en el uso de todos los recursos encomendados.

4.4.4 VALORES

La manera de proceder de FERRETESA, será siempre a través de: lealtad, cooperación, espíritu de servicio, cortesía, honestidad, justicia, equidad, asimilación y gratitud.

4.4.5 OBJETIVOS CORPORATIVOS

La empresa define sus objetivos como sus metas principales.

Los objetivos corporativos dirigen las decisiones de la administración y forman los criterios frente a los cuales se puede medir los logros.

La empresa tiene como objetivo económico generar beneficios financieros o ganancias, además de los siguientes:

- Incrementar la cuota de mercado, en un 15 % anual, elevando las ventas y beneficios financieros.
- Posicionar a la empresa entre las más importantes en la adecuación y comercialización de productos de hierro de acuerdo a las especificaciones particulares de los clientes. Diferenciándose por su innovadora forma de ofrecer sus productos.
- Desarrollar servicios de calidad, para lograr alto grado de aceptación de los clientes, cubriendo de forma eficiente sus necesidades.
- Implementar en un período de 5 años nuevos productos y servicios, a través de adquisición de tecnología.

4.4.6 POLÍTICAS CORPORATIVAS

Calidad

- Cumplir con los requisitos legales y los reglamentos internos de la Empresa en el desarrollo de las actividades y prestación de servicios, responsabilizándose en una mejora continua que se traduzca en rapidez, agilidad y eficiencia en la gestión.
- Implementar la aplicación de procesos simples, eficientes y cercanos a la ciudadanía en todas y cada una de las actuaciones llevadas a cabo en la organización, a través de una gestión eficiente de los recursos disponibles y la eficacia y mejora continua como excelencia en la gestión.
- Desarrollar estrategias que lleven a un tipo de gestión orientada a resultados y que ponga en práctica, sin renunciar a su vocación de servicio público, valores, principios que promuevan la responsabilidad, la fidelidad, la iniciativa, el espíritu de equipo, la energía positiva, la inquietud por la preservación de nuestro medio ambiente, la diversidad como talento organizacional y la pasión como alma de la gestión.
- Establecer una apuesta clara y decidida por las personas de la empresa, potenciando sus capacidades y promoviendo la cultura de la calidad, siendo su identificación con el proyecto empresarial parte fundamental.
- Procurar establecer un diálogo permanente con nuestros grupos de interés para conocer sus expectativas, orientando el desarrollo de nuestros trabajos para su cumplimiento.
- Anticipar los distintos futuros posibles y ser una Organización “vigilante”, gestionando el cambio desde una cultura de mejora continua.

Prevención de Riesgos

- Gestionar y aplicar el Plan de Prevención de Riesgos Laborales a través de la Evaluación de Riesgos y planificación de la Actividad Preventiva.

- Implementar el valor de la seguridad y salud laboral en todos los servicios que realizamos, extendiendo nuestro compromiso a todos los agentes implicados en nuestro entorno de gestión.
- Proteger la seguridad y el bienestar de la sociedad, poniendo especial cuidado todas las personas de la Empresa en la protección de las normas de seguridad en nuestros puestos de trabajo y en los servicios prestados.

Igualdad

- Fomentar la igualdad, apostando por la diversidad como referente de una Organización que saca el máximo provecho de esa ventaja competitiva para gestionar el máximo talento y rentabilidad de las personas.
- Asegurar la conciliación familiar, personal, social y laboral de nuestro valor intangible más importante, las personas.
- Trasladar los valores de Igualdad de la Organización a todos aquellos que convergen con nosotros: clientes, proveedores y entorno social.

Medio Ambiente

- Gestionar los procesos de la Empresa bajo el uso eficiente de los recursos naturales y la minimización de los posibles efectos que nuestra actividad pudiera ocasionar en el entorno.
- Transmitir nuestro compromiso medioambiental a todos nuestros proveedores y clientes, como distinción de un apoyo a reducir la huella ecológica en nuestro entorno.

Cumplir y mejorar los requisitos legales y normativa interna de la Empresa respecto aspectos medioambientales que afectaran a nuestra actividad.

- Establecer procedimientos internos que promuevan el ahorro energético y el reciclado en nuestro lugar de trabajo como parte fundamental de nuestra gestión.

Integración Social

- Extender nuestro compromiso con la integración social a nuestros clientes, proveedores y entorno social.

Seguridad de la Información

- Cumplir todas y cada una de las personas de la Empresa los requisitos legales para salvaguardar la confidencialidad, integridad y disponibilidad de la información.
- Comunicar nuestro compromiso con la seguridad de la información a nuestros clientes y proveedores.

4.4.7 ESTRATEGIAS CORPORATIVAS

- Incentivar al capital humano para que sea un factor productivo, para la empresa y para los clientes, mejorando la productividad y la eficiencia, dentro de esta:
- Desarrollar un plan de mejora que vincule los procesos, estructura, sistema, cultura y capacidades de trabajo con la estrategia empresarial y las expectativas de los clientes.
- Evaluar a clientes, personal y proveedores para identificar fallas en la prestación de servicio, y establecer políticas de mejora continua.
- Asegurar el compromiso de los individuos con la empresa.
- Definir los papeles y responsabilidades del gerente propietario de la empresa y de sus colaboradores.
- Crear un ambiente favorable para desempeñar el trabajo con agrado.

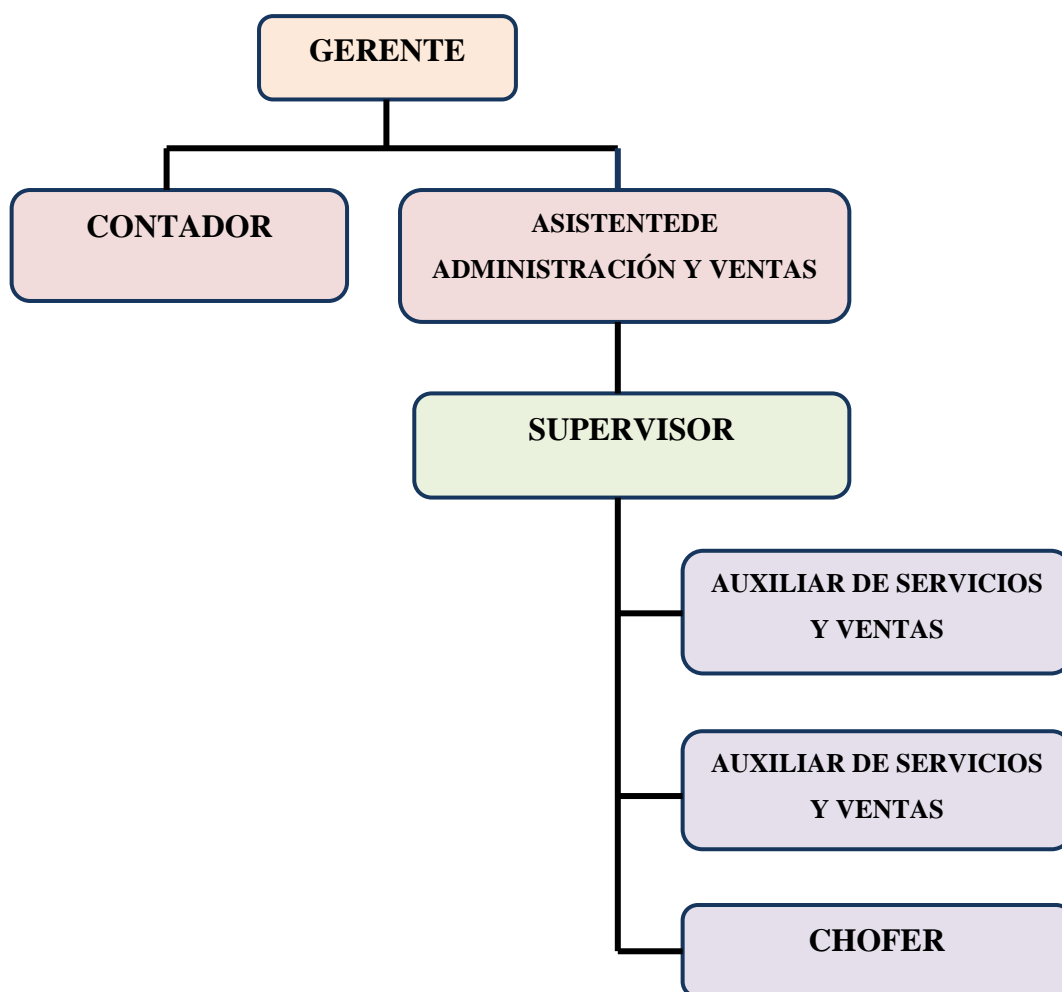
- Asegurar un sistema de retribuciones y gratificaciones equitativo y para todos los clientes internos.

4.4.8 ESTRUCTURA ORGÁNICA Y FUNCIONAL

La estructura se refiere a las relaciones relativamente fijas que existen entre los puestos de la organización, y son el resultado de los procesos de división del trabajo, departamentalización, esferas de control y delegación.

El diagrama estructural que se propone para la empresa FERRETESA es el siguiente:

GRAFICO N° 13
DIAGRAMA ESTRUCTURAL



Elaborado por: Mauricio Rosero

4.4.9 DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

GERENTE

- Organizar, planificar, dirigir y controlar todas las operaciones de la organización;
- Representar legalmente a la empresa;
- Planificar a largo, mediano y corto plazo, así como tomar decisiones tácticas y operativas;
- Contratar personal para la empresa;
- Delegar funciones.

ASISTENTE DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS

- Asumir funciones administrativas encargadas por el gerente;
- Realiza las ventas;
- Ejecutar cobranzas;
- Realiza compras, con autorización del gerente;
- Coordinar las funciones del personal.

CONTADOR

- Es un contador público autorizado.
- Realizar declaraciones de impuestos;
- Elaborar estados financieros;
- Realizar informes transaccionales para el SRI;
- Llevar obligaciones patronales con el IESS;
- Elaborar rol de pagos.

SUPERVISOR

- Supervisar al personal subalterno: conductor y a los auxiliares de servicios y ventas;
- Controlar y precautelar los productos a comercializar;

- Controlar los insumos;
- Recibir mercaderías;
- Entregar mercaderías.

AUXILIARES DE SERVICIOS Y VENTAS

- Ejecutar el trabajo de manipuleo de los productos: carga, descarga y almacenamiento;
- Realizar cortes;
- Limpiar y arreglar el local.
- Hacer mantenimiento de maquinaria y equipo.

CONDUCTOR

- Conducir el camión para adquisición, entrega y adecuación de los productos que comercializa la empresa;
- Ayudar en la carga, descarga y almacenamiento de productos;
- Hacer el mantenimiento del vehículo;
- Mensajería

4.4.10 PERFILES PROFESIONALES

GERENTE

El perfil de un gerente deber tener algunos rasgos que resalten como son:

- Motivación para dirigir;
- Inteligencia;
- Capacidad de análisis y síntesis;
- Capacidad de comunicación;
- Capacidad de escucha;
- Dotes de mando;
- Capacidad de trabajo;
- Espíritu de lucha;

- Perseverancia y constancia;
- Fortaleza mental y física
- Capacidad de liderazgo;
- Integridad moral y ética.

ASISTENTE DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS

El perfil es un valioso instrumento de la administración de ventas que describe el conjunto de rasgos y cualidades que el vendedor debe tener para alcanzar los objetivos propuestos por la empresa en su zona de ventas.

Por ello, cada empresa suele tener un perfil propio; es decir, adaptado a las particularidades de su mercado meta y al de las características de sus productos y servicios. Sin embargo, también existen perfiles generales que sirven de base para la elaboración de perfiles más específicos.

En ese sentido, el perfil describe un conjunto de tres cualidades básicas que debe tener el vendedor para lograr buenos resultados en la mayoría de mercados; los cuales, son los siguientes:

1. Actitudes positivas.
2. Habilidades personales y para ventas.
3. Conocimientos de la empresa, de los productos y servicios que la empresa comercializa y del mercado.

CONTADOR

El perfil de un contador está determinado por rasgos como:

ACTITUDES

- De respeto.
- De servicio.
- De aprendizaje permanente.

- De responsabilidad.
- De análisis y reflexión.
- Prepositiva en su desempeño.

HABILIDADES

- Visión general de los objetivos y estrategias de una organización.
- Aplicar sus conocimientos en forma crítica en el análisis e interpretación de estados financieros.
- Conducir y participar en grupos. Multidisciplinarios para fundamentar toma de decisiones.
- Asesorar en materia contable, fiscal y financiera
- Manejar documentación hacendaria y diseñar procedimientos acorde a disposiciones fiscales vigentes.
- Operar sistemas de cómputo y comunicación para el proceso de la información financiera
- Fundamentar toma de decisiones basados en el análisis de la información financiera.
- Mantenerse actualizado

CONOCIMIENTOS

- Tener conocimientos que le permita:
 - Analizar las tendencias contables, fiscales y financieras que se han desarrollado.
 - Aplicar técnicas contables, fiscales y financieras a los diferentes problemas de estas áreas.

-Combinar conocimientos de diversas disciplinas: Contabilidad, admón., derecho, economía, informática matemáticas psicología y sociología para solucionar problemas financieros.

SUPERVISOR

Un supervisor de ventas desempeña un papel de gran importancia dentro de una empresa. Los principales requerimientos para este cargo son:

- Tiene la tarea de coordinar el trabajo de los vendedores para garantizar que los clientes reciban el mejor de los servicios.
- Planear las estrategias de ventas y realizar estudios enfocados al análisis de indicadores para incrementar e ir abarcando más mercado para la venta de los bienes y/o servicios que representa.
- También administra y optimiza los recursos materiales y financieros con los que cuenta papelería, refacciones, sin olvidar que es el responsable de diseñar y asignar las rutas a la fuerza de ventas.
- Otra tarea del Supervisor de Ventas está relacionada con el reclutamiento, selección y capacitación del personal que ingresa al área de ventas. Para ello, verifica que los aspirantes cumplan con el perfil solicitado por la empresa a la cual se representa y, ya siendo miembros de ella, que reciban la capacitación requerida.
- El Supervisor debe presentar un reporte donde informe los pormenores de las ventas. En algunas empresas se requiere que el Supervisor lleve un control de inventarios de los productos y opere un equipo de cómputo, especialmente hojas de cálculo y procesadores de texto. Ese profesional también se encarga de realizar el cálculo de comisiones década uno de los vendedores que tiene a su cargo de acuerdo a la venta que hayan realizado, la existencia de productos y la entrega de los mismos al cliente.
- El Supervisor de Ventas debe poseer la habilidad para trabajar bajo presión, facilidad de palabra, iniciativa para la búsqueda de nuevas alternativas de venta y

de captación de mercado, organización del equipo de trabajo, actitud de servicio, don de mando y de relaciones interpersonales. En algunas empresas dedicadas a la importación y exportación de productos y/o equipos se le exigen conocimientos de una segunda lengua, como es el idioma inglés.

- El Supervisor de Ventas apoya a los consumidores en los trámites necesarios para la adquisición de un bien, producto/o servicio, además de que puede ofrecerles beneficios adicionales en la adquisición de los mismos, los cuales pueden ser servicios de mantenimiento e instalación en forma gratuito a un precio más bajo que en el mercado.

AUXILIARES DE SERVICIOS Y VENTAS

Para este cargo se requiere las siguientes habilidades:

- Trabajo bajo presión.
- Planeación y Control.
- Trabajo en Equipo
- Buena Actitud y Responsabilidad.
- Crecimiento Personal y Laboral
- Buena Presentación.

CHOFER

Un chofer debe cumplir los siguientes requerimientos:

- Conocer bien la zona de operaciones.
- Buena comprensión del protocolo en algunas zonas de operación.
- La posesión de un permiso de conducción válido.
- La posesión de un permiso de conducción público certificado permiso.
- Educación y Capacitación
- Graduado de la escuela con un permiso de conducción estándar.

CAPITULO V

ESTUDIO TÉCNICO

Empresa es un ente en el cual se combinan los factores productivos para conseguir un producto que obtenga el máximo beneficio financiero y social.¹⁸

Los recursos empresariales tienen la meta de satisfacer a los clientes, en este caso a quienes requieren productos de hierro de acuerdo a sus especificaciones particulares, que es posible a través del saber hacer.

Este estudio técnico aportará información cualitativa y cuantitativa respecto a los factores productivos que deberá contener la nueva unidad en operación como son: tecnología; magnitud de los costos de inversión y recursos.¹⁹

Es importante conocer el tamaño que tendrá la empresa, debido a su incidencia sobre el nivel de las inversiones y de los costos, así como también sobre la estimación de rentabilidad que podría generar su implementación.

5.1 TAMAÑO DE LA EMPRESA

El tamaño de la empresa se determina en base a la capacidad de adecuar y comercializar productos de hierro, en un período de un mes, que es de 31.597,28 Kg., equivalente a 31,60 TM., y al año 379,17 TM.

5.1.1 FACTORES DETERMINANTES DEL TAMAÑO

La determinación del tamaño se enfoca en el análisis de las siguientes variables:

¹⁸La Enciclopedia, SALVAT 6 SAPAG CHAIN Nassir, Preparación y Evaluación de Proyectos, Editorial McGRAW HILL

¹⁹ SAPAG CHAIN Nassir, Preparación y Evaluación de Proyectos, Editorial McGRAW HILL.

5.1.1.1 EL CLIENTE

Es una de las variables que interviene en la determinación del tamaño de la nueva unidad productiva, ya que por medio del conocimiento de la cantidad demandada proyectada se establece el tamaño de la empresa. De acuerdo al estudio de mercado, se concluye que existe viabilidad para el funcionamiento de la empresa que adecuará y comercializará productos de hierro de acuerdo a las especificaciones particulares de los clientes, ya que por medio de la investigación de campo se determinó que el 85 % de los encuestados están dispuestos a adquirir los productos de esta empresa.

Este es un porcentaje considerable de aceptación del producto, y la demanda proyectada muestra una tendencia creciente. El mercado de la empresa abarca a la Ciudad de Quito y especialmente a la zona sur. El producto se venderá principalmente a talleres de cerrajería y mecánica industrial, quienes encuentran en esta empresa una mezcla de valor única y consecuentemente sustentable.

5.1.1.2 DISPONIBILIDAD DE RECURSOS FINANCIEROS

El tamaño de la empresa depende de los recursos financieros que se aporten y de los que se puedan conseguir, los cuales deben ser suficientes y oportunos para asegurar su éxito. Para la ampliación de la empresa que adecuará y comercializara productos de hierro de acuerdo a las especificaciones de los clientes, el propietario dispone de recursos financieros y de las garantías para acceder a crédito de instituciones financieras.

5.1.1.3 DISPONIBILIDAD DE RECURSOS HUMANOS

El país presenta elevados niveles de desempleo y subempleo. Según el INEC, la población adecuadamente ocupada es del 43 %, el desempleo total es del 10 %, y el subempleo total es del 47 %. Por lo tanto la empresa tendrá una oferta de mano de obra, que la capacitará de acuerdo a sus requerimientos.

5.1.1.4 DISPONIBILIDAD DE PRODUCTOS A COMERCIALIZAR

La empresa no es fabricante de productos, sino que adecuará productos de hierro y acero de acuerdo al tamaño requerido por los clientes y los comercializará, por lo que tiene que acceder a los productos ofertados por proveedores: fabricantes e importadores.

El empresario ha mantenido relaciones comerciales a través de varios años con empresas proveedoras de productos y servicios de esta rama, por lo que el suministro de estos se encuentra garantizado. Los productos serán puestos en el local por los proveedores, o transportados por el camión de la empresa según sea el caso.

5.1.1.5 DEFINICIÓN DE LA CAPACIDAD DE COMERCIALIZACIÓN

La Capacidad de Comercialización es el máximo nivel de actividad que puede alcanzarse con una estructura productiva dada. El estudio de la capacidad es fundamental para la gestión empresarial en cuanto permite analizar el grado de uso que se hace de cada uno de los recursos en la organización y así tener la oportunidad de optimizarlos. Los incrementos y disminuciones de la capacidad de comercializar provienen de decisiones de inversión o desinversión.

CAPACIDAD DE COMERCIALIZAR A CORTO PLAZO.- La capacidad de comercializar de la empresa esta medida en base a la capacidad de los mismos de venderse gracias a las características y funciones que presentan al consumidor para satisfacer sus necesidades. También está considerada como la capacidad que tiene la empresa para no incurrir en costos de desocupación u ociosidad gracias a la utilización de combinación de factores.

CAPACIDAD INSTALADA.- Será obtenida cuando en los procesos de comercialización no exista interrupciones por ningún concepto. Dicha capacidad se puede enunciar como la productividad total de la empresa que a su vez será un factor de patrón tipo que dará los niveles de productividad alcanzarse.

CAPACIDAD NORMAL.- La empresa alcanzará una capacidad normal basada en los niveles por medio de los cuales puede cubrir su demanda, teniendo en cuenta variaciones estacionales de las ventas y problemas cíclicos que pueden presentarse a lo largo del proceso de comercialización.

La tasa de comercialización de la capacidad o tamaño de la unidad productiva de la empresa para adecuar y comercializar productos de hierro de acuerdo a las especificaciones de los clientes, se va a realizar en base a las ventas que tendrán de los productos.

CAPACIDAD EFECTIVA.- La capacidad efectiva es de 379,17 toneladas métricas al año, equivalente a 31,60 al mes. Calculada en base a 10 % de la demanda insatisfecha que se pretende captar.

Esta capacidad crecerá anualmente por presión del mercado y por mayor exigencia de los clientes.

5.2 LOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA

El estudio de localización tiene como propósito encontrar la ubicación más ventajosa para la empresa, cubriendo las exigencias o requerimientos que contribuyan a minimizar los costos de inversión y los costos y gastos durante el período productivo de la empresa. La macro y micro localización de la empresa tendrán impactos económicos que afectarán a la rentabilidad. Este estudio comprende la definición de criterios y requisitos para la ubicación, la enumeración de posibles alternativas de ubicación y la selección de la opción más ventajosa posible para las características específicas del mismo. La selección de alternativas será realizada en dos etapas:

Analizando y decidiendo la zona en la que se localizará la empresa, lo que constituye la macro localización.

Analizando y eligiendo el sitio, considerando los factores básicos como: costos; transporte y comunicación; cercanía a las fuentes de abastecimiento; cercanía al mercado; propiedad del inmueble; seguridad; competencia; infraestructura. Lo que constituye el micro localización.

5.2.1 MACRO LOCALIZACIÓN

La localización para la empresa que adecuará y comercializará productos de hierro será en la zona centro sur de la ciudad de Quito.

5.2.2 MICRO LOCALIZACIÓN

El micro localización busca determinar el lugar más óptimo de instalación del proyecto dentro de la macro localización.

5.2.2.1 JUSTIFICACIÓN

Se ha escogido esta zona, debido a la disponibilidad de poseer un local propio y adecuado para las operaciones de la empresa, con ventajas para el acceso y comunicación de clientes potenciales del centro, sur y zonas circundantes de la ciudad. Además en esta zona se localizan oficinas y bodegas de proveedores, lo que facilitará la logística. A continuación se detallan los factores a considerarse para seleccionar la mejor alternativa para obtener el micro localización.

5.2.2.1.1 TRANSPORTE Y COMUNICACIÓN

La empresa deberá ubicarse en un lugar de fácil identificación y acceso, que permita el ingreso y estacionamiento de vehículos de clientes y proveedores. Es indispensable que se cuente con servicio de telefonía fija, para instalación de fax.

5.2.2.1.2 CERCANÍA A LAS FUENTES DE ABASTECIMIENTO

Las empresas proveedoras generalmente entregarán su producto en el local de la empresa, con la posibilidad de ser más oportuno el abastecimiento al estar cerca de estas. Para abastecimientos urgentes la empresa deberá contar con un camión de 2 toneladas, con el cual se puede movilizar sin las restricciones de circulación urbana, pero es importante que la empresa se ubique cerca de las bodegas de los proveedores.

5.2.2.1.3 CERCANÍA AL MERCADO

La empresa deberá ubicarse en un punto céntrico del nicho de mercado elegido, para que los costos de comercialización sean menores, y para que los clientes puedan ser atendidos con frecuencia, tratándose de clientes habituales.

5.2.2.1.4 FACTORES AMBIENTALES

La adecuación y comercialización de productos de hierro, no afectan al medio ambiente, por ser productos no contaminantes.

5.2.2.1.5 DISPONIBILIDAD DE SERVICIOS BÁSICOS

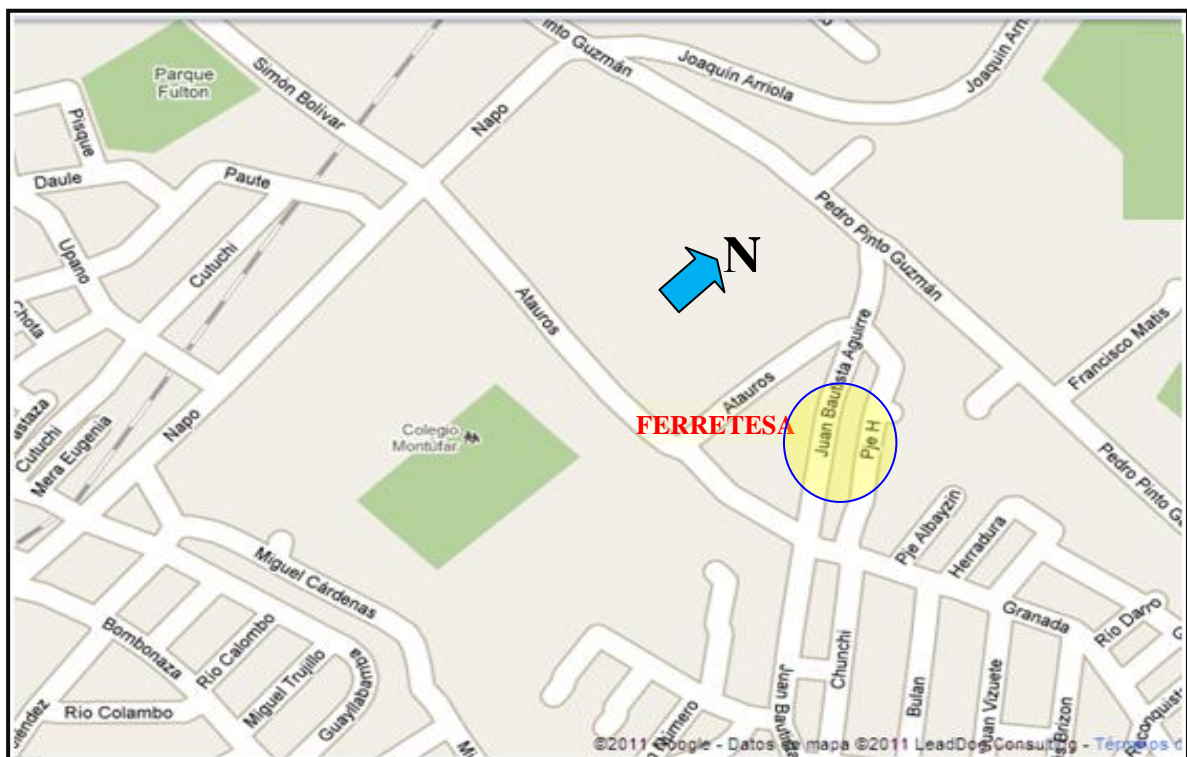
La empresa para su funcionamiento necesita de todos los servicios públicos básicos como son: agua potable, alcantarillado, energía eléctrica, y telefonía. Estos servicios se encuentran disponibles en el área urbana de la ciudad de Quito.

5.2.2.1.6 POSIBILIDAD DE ELIMINACIÓN DE DESECHOS

El proceso de adecuación y comercialización de productos de hierro arrojará una porción de desperdicio llamada chatarra, la misma que es comprada por personas que a su vez la venden en centros de acopio para ser fundida, por lo que este tipo de producto es reciclable. De esta manera la empresa se liberará de este material que no puede ser aprovechado internamente.

5.2.2.2 PLANO DE LA MICRO LOCALIZACIÓN

GRÁFICO N° 14:
UBICACIÓN DE FERRETESA



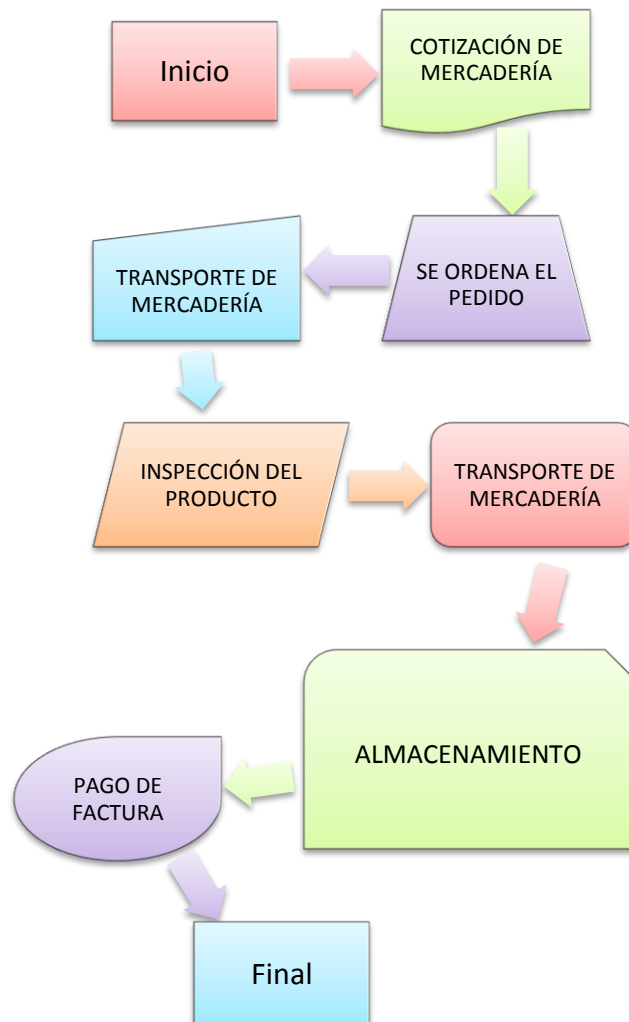
FUENTE: <http://maps.google.es/Quito>

5.3 INGENIERÍA DEL PROYECTO

El objetivo general de la ingeniería del proyecto es resolver todo lo concerniente a la instalación y funcionamiento de la planta.

5.3.1 DIAGRAMA DE FLUJO

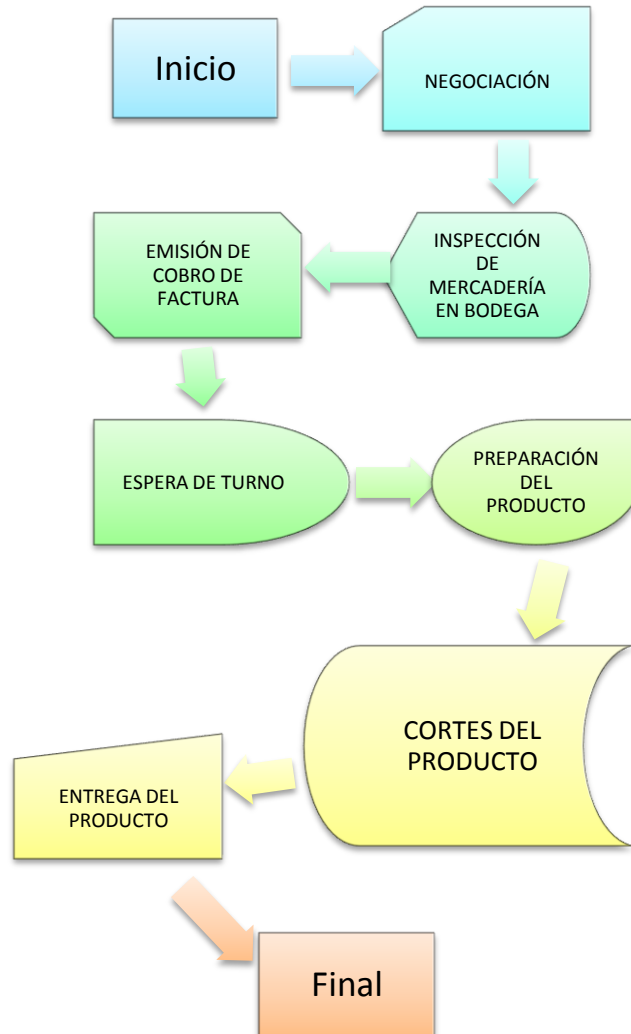
GRÁFICO N° 15
PROCESO DE ADQUISICIÓN DEL PRODUCTO



Fuente: Investigación de Campo / 2011

Elaborado por: Mauricio Rosero

GRÁFICO N° 16
PROCESO DE VENTA DEL PRODUCTO



Fuente: Investigación de Campo / 2011

Elaborado por: Mauricio Rosero

5.3.2 PROCESO COMERCIAL

En la adecuación y comercialización de productos de hierro adecuados a las especificaciones particulares de los clientes, se darán dos procesos: el proceso de adquisición del producto, que vincula a la empresa con sus proveedores; y el proceso comercialización del producto, que vincula a la empresa con sus clientes. Estos procesos tienen las siguientes acciones: Proceso de Adquisición del Producto:

- Cotización a varios proveedores el producto requerido, para seleccionar entre ellos el de mejores condiciones de calidad, precios y forma de pago.
- Se ordena el pedido.
- Coordinación con el transporte de la mercadería.
- Inspección del producto que se recibe, verificando calidad y cantidad.
- Almacenamiento del producto.
- Pago de la factura.

Proceso de Comercialización del Producto:

- El cliente se comunica con la empresa, se negocia tomando en cuenta: especificaciones, calidad, cantidad y precios.
- Inspección del producto en bodega, para verificar el estado, la cantidad y disponibilidad.
- Elaboración y cobro de la factura.
- Orden de entrega en espera de turno.
- Preparación del producto y/o ejecución de cortes.
- Entrega de la mercadería al cliente

5.3.3 CADENA DE VALOR

“El valor que una empresa crea se mide por la cantidad de compradores que están dispuestos a pagar por un producto o servicio.”²⁰

Una compañía es rentable si el valor generado excede el costo de desarrollar funciones para la creación de valor. Con el propósito de lograr una ventaja competitiva una organización debe desarrollar funciones de creación de valor a un costo menor que el de sus rivales o desarrollarlas de manera que genere diferenciación a un precio superior, bajo las estrategias de bajo costo o diferenciación.

²⁰HILL Charles / JONES Gareth, Administración Estratégica, Editorial Mc GRAW HILL

Para la empresa FERRETESA que adecuará y comercializará productos de hierro de acuerdo a las especificaciones de los clientes en la ciudad de Quito la cadena de valor es:

GRÁFICO N° 17
CADENA DE VALOR
FUNCIONES QUE AGREGAN VALOR



Fuente: Investigación de Campo / 2011

Elaborado por: Mauricio Rosero

5.3.4 PROGRAMA DE COMERCIALIZACIÓN

TABLA N°26

**PROGRAMA ANUAL DE COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DE
 HIERRO ADECUADOS A LAS NECESIDADES DE LOS CLIENTES
 PRIMER AÑO**

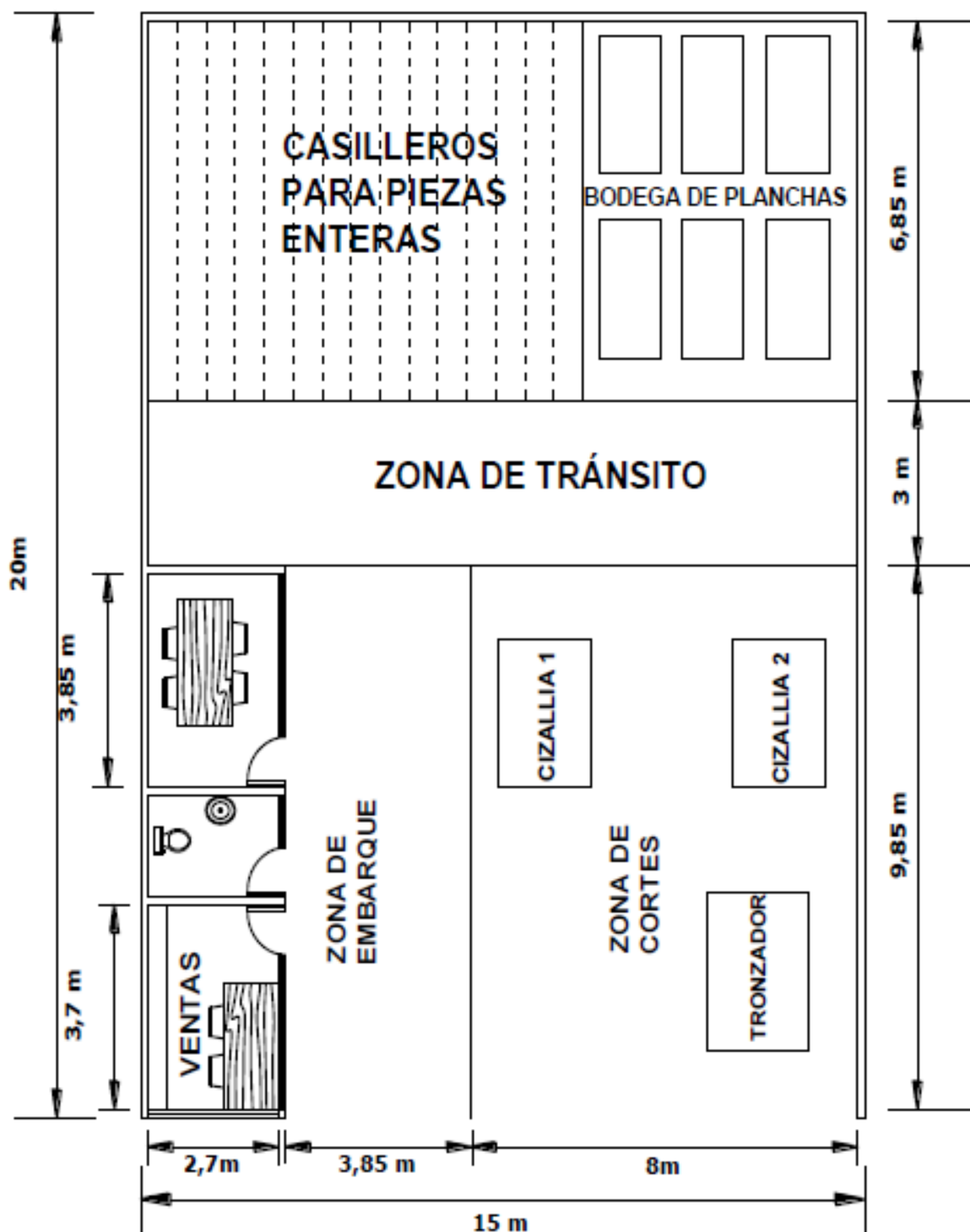
PRODUCTO	CANTIDAD MENSUAL Promedio	CANTIDAD ANUAL Promedio	PORCENTAJE
Ángulos y Pletinas	4,11 TM	49,29 TM	13 %
Pletinas	4,11 TM	49,29 TM	13 %
Planchas	6,95 TM	83,42 TM	22 %
Perfiles Estructurales	6,64 TM	79,63 TM	21 %
Varillas	5,05 TM	60,67 TM	16 %
Tubería	4,47 TM	56,87 TM	15 %
TOTAL	31,60 TM	379,17 TM	100%

Fuente: Investigación de Mercado / 2010

Elaborado por: Mauricio Rosero

5.3.5 DISTRIBUCIÓN DE PLANTA

GRÁFICO N° 18
DISTRIBUCIÓN DE PLANTA





Fuente: Investigación Propia / 2011

Elaborado por: Mauricio Rosero

5.3.6 ESTUDIO DE LOS PRODUCTOS A COMERCIALIZAR

5.3.6.1 CLASIFICACIÓN DE LOS PRODUCTOS A COMERCIALIZAR

Los productos que adecuará y comercializará la empresa se clasifican en las siguientes categorías:

1. Ángulos laminados en caliente	
2. Pletinas laminadas en caliente	
3. Perfiles Estructurales: Canales U y Correas G	
4. Planchas: laminadas en frío y calor; galvanizadas; y acero inoxidable.	
5. Varillas: cuadradas; redondas lisas; corrugadas	
6. Tubería: redonda; cuadrada; rectangular; galvanizada.	

Los productos que comercializará la empresa, de acuerdo a esta clasificación se encuentran distribuidos en diversos ítems de acuerdo a las dimensiones de ancho, diámetro, espesor o estándares.

5.3.6.2 CANTIDAD NECESARIA DE PRODUCTOS

La empresa requiere disponer en su bodega una cantidad de productos para ser acondicionados y comercializados de acuerdo a las especificaciones particulares de sus clientes. Tomando en cuenta que estos productos tendrían un período de rotación promedio de un mes.

TABLA N° 27
CANTIDAD MENSUAL DE PRODUCTOS A COMERCIALIZAR
PRIMER AÑO

PRODUCTO	CANTIDAD MENSUAL
Ángulos	4,11 TM
Pletinas	4,11 TM
Planchas	6,95 TM
Perfiles Estructurales	6,64 TM
Varillas	5,05 TM
Tuberías	4,74 TM
TOTAL	31,60 TM

Fuente: Estudio de Mercado / 2010

Elaborado por: Mauricio Rosero

5.3.6.3 COMERCIALIZACIÓN ANUAL Y PRONÓSTICO

La comercialización de productos de hierro adecuados a las especificaciones de los clientes para el primer año, en base al 10 % de captación de la demanda insatisfecha será la siguiente:

TABLA N° 28
COMERCIALIZACIÓN ANUAL AÑO 2011

PRODUCTO	CANTIDAD ANUAL
Ángulos	49,29 TM
Pletinas	49,29 TM
Planchas	83,42 TM
Perfiles Estructurales	79,63 TM
Varillas	60,67 TM
Tuberías	56,87 TM
TOTAL	379,17 TM

Fuente: Investigación de Mercado / 2010

Elaborado por: Mauricio Rosero

El pronóstico de la comercialización anual está en base a la proyección de la demanda insatisfecha, pudiendo darse cambios en la participación de la clase de productos dependiendo de las técnicas constructivas y del apareamiento de nuevos productos y preferencias de los clientes.

TABLA N° 29
PRONÓSTICO DE COMERCIALIZACIÓN

AÑO	CANTIDAD
2011	379,17 TM
2012	405,71 TM
2013	434,11 TM
2014	464,50 TM
2015	497,01 TM
2016	531,81 TM
2017	569,03 TM
2018	608,86 TM
2019	651,48 TM
2020	697,08 TM

Fuente: Investigación de Mercado / 2010

Elaborado por: Mauricio Rosero

5.3.6.4 CONDICIONES DE ABASTECIMIENTO

Los productos para ser adecuados y comercializados de acuerdo a las especificaciones particulares de los clientes provienen de proveedores: fabricantes e importadores. Los proveedores receptan los pedidos de la empresa y los envían tan pronto como el flujo de despachos los permitan dependen también de la disponibilidad del producto específico en sus bodegas.

En caso de requerimientos emergentes la empresa dispondrá de un camión propio que por su autonomía facilitará el rápido abastecimiento, con el fin de cumplir oportunamente con los clientes.

5.3.7 REQUERIMIENTO DE RECURSOS HUMANOS

El requerimiento de recursos humanos, se basa en las necesidades que tiene la empresa para adecuar y comercializar productos de hierro de acuerdo a las especificaciones de los clientes, el número de personal deberá ser limitado a su tamaño, para no encarecer los productos. La empresa estará conformada así:

TABLA N° 30
REQUERIMIENTO DE PERSONAL

CARGO	#	SUELDO MENSUAL	TOTAL SUELDOS
Gerente	1	\$ 600	\$ 600
Asistente de Administración y Ventas	1	\$ 400	\$ 400
Contador	1	\$ 292	\$ 292
Supervisor	1	\$ 292	\$ 292
Auxiliar General de Servicios y Ventas	2	\$ 292	\$ 584
Conductor	1	\$ 292	\$ 292
TOTAL	7	\$2460	

Fuente: Investigación de Campo / 2011

Elaborado por: Mauricio Rosero

5.3.8 REQUERIMIENTO DE MATERIALES, INSUMOS Y SERVICIOS

La empresa para su funcionamiento, requiere proveer a sus clientes internos de ropa de trabajo y elementos de seguridad industrial: guantes de cuero, casco, protectores de oído, y gafas. Se requiere de insumos para la ejecución de cortes y manejo de los productos: cinta métrica, cuchillas, sierras, y discos abrasivos.

TABLA N° 31
REQUERIMIENTO ANUAL DE INSUMOS Y SERVICIOS

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	TOTAL ANUAL
Ropa de trabajo	4 juegos	\$ 30	\$ 120
Guantes de cuero	120 pares	\$ 2	\$ 240
Casco	4 unidades	\$ 10	\$ 40
Protectores de oído	4 unidades	\$ 4	\$ 16
Gafas	3 unidades	\$ 4	\$ 12
Fajas	4 unidades	\$ 30	\$ 120
Cinta métrica	24 unidades	\$ 4	\$ 96
Cuchillas	4 unidades	\$ 50	\$ 200
Sierras	107 unidades	\$ 2	\$ 214
Discos abrasivos	50 unidades	\$ 7	\$ 350
Agua potable	12 meses	\$ 30	\$ 360
Energía eléctrica	12 meses	\$ 30	\$ 360
Comunicación	12 meses	\$ 100	\$ 1.200
Útiles de oficina	12 meses	\$ 80	\$ 960
Útiles de limpieza	12 meses	\$ 20	\$ 240
Combustible	12 meses	\$ 100	\$ 1.200

Fuente: Investigación de Mercado / 2011

Elaborado por: Mauricio Rosero

5.3.9 MAQUINARIA Y EQUIPO

La actividad principal de la empresa es la comercialización, realizando ciertas adecuaciones en el tamaño de los productos, por lo requiere poseer máquinas para realizar cortes. Adicionalmente se necesita equipo de oficina y un camión para transporte de productos.

TABLA N° 32
MAQUINARIA Y EQUIPO

MAQUINARIA Y EQUIPO	CANTIDAD
Camión	1
Cizalla para planchas	1
Cizalla para tiras	1
Tronzador	1
Computador	2
Teléfono	2
Calculadora	2
Fax	1
Lote de herramientas	1
Repuestos y accesorios	1

Fuente: Investigación de Campo / 2010
Elaborado por: Mauricio Rosero

5.3.10 ESTIMACIÓN DE LOS COSTOS DE INVERSIÓN

Las inversiones bien sea a corto o largo plazo, representan colocaciones de bienes económicos que la empresa realiza para obtener un rendimiento de ellos o bien recibir dividendos que ayuden a aumentar el capital de ellos.

Los costos estimados de inversión para la empresa que adecuará y comercializa productos de hierro de acuerdo a las especificaciones de los clientes es la siguiente:

TABLA N° 33
DETALLE DE ACTIVOS FIJOS

MAQUINARIA Y EQUIPOS	Y	Q	V. Unitario USD.	Valor Total USD.	%	Vida Útil
Camión		1	21.000	21.000	66,8	5
Cizalla para Planchas		1	3.800	3.800	12,1	7
Cizalla para tiras		1	2.200	2.200	7,0	7
Tronzador		1	320	320	1,0	7
Computador		2	950	1.900	6,0	3
Teléfono		2	65	130	0,4	3
Calculadora		2	110	220	0,7	3
Fax		1	190	190	0,6	3
Lote de herramientas		1	200	200	0,6	5
Repuestos y accesorios		1	1.498	1.498	4,8	5
Suma				\$ 31.458	100	
CONSTRUCCIONES E INSTALACIONES	E	Q	V. Unitario USD.	Valor Total USD.	%	Vida Útil
Adecuación de local		1	2.000	2.000	100	5
Suma				\$ 2.000	100	
MUEBLES Y ENCERES		Q	V. Unitario USD.	Valor Total USD.	%	Vida Útil
Escritorio		2	250	500	19,2	10
Silla		8	50	400	15,4	10
Estante		2	100	200	7,7	10
Casillero para Productos		3	300	900	34,6	10
Archivador		2	300	600	23,1	10
Suma				\$ 2.600	100	

Fuente: Investigación de Campo / 2011
Elaborado por: Mauricio Rosero

TABLA N° 34
ACTIVOS FIJOS

ACTIVOS FIJOS	COSTO TOTAL	PORCENTAJE
Maquinaria y Equipo	\$ 31.458	87,24 %
Construcciones e Instalaciones	\$ 2.000	5,55 %
Muebles y Enseres	\$ 2.600	7,21 %
TOTAL	\$ 36.058	100,00 %

Fuente: Investigación de Campo / 2011
Elaborado por: Mauricio Rosero

TABLA N° 35
ACTIVOS DIFERIDOS

ACTIVOS DIFERIDOS	DÓLARES	%
Costos del estudio	\$ 1.500	53,57 %
Gastos de constitución	\$ 500	17,86 %
Gastos de Capacitación	\$ 300	10,71 %
Puesta en marcha del proyecto	\$ 500	17,86 %
TOTAL	\$ 2.800	100,00 %

Fuente: Investigación de Campo / 2011
Elaborado por: Mauricio Rosero

5.3.11 CAPITAL DE TRABAJO

“La inversión en capital de trabajo constituye el conjunto de recursos necesarios, en la forma de activos corrientes, para la operación normal del proyecto durante un ciclo productivo, para una capacidad y tamaños determinados.”²¹

Se denomina ciclo productivo al proceso que se inicia con el primer desembolso para cancelar los insumos de operación y termina cuando se venden los insumos transformados en productos terminados, y se percibe el producto de la venta quedando disponible para cancelar nuevos insumos.

²¹ SAPAG Nassir / Reinaldo, Preparación y Evaluación de Proyectos, Editorial Mc GRAW HILL

TABLA N° 36
CAPITAL DE TRABAJO
Para 30 días

COMPONENTE	VALOR USD.
Mano de Obra Directa	\$ 864,06
Mercaderías	\$ 26.738,55
Suministros y Servicios	\$ 1.515,29
TOTAL	\$ 29.117,90

Fuente: Investigación de Campo / 2011

Elaborado por: Mauricio Rosero

TABLA N° 37

5.3.11 CALENDARIO DE EJECUCIÓN DEL PROYECTO

	Meses		1				2				3				4				5				6			
	Semanas		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
	Actividades																									
1	Elaboración del Proyecto	5 meses																								
2	Trámites legales		X																							
3	Trámites bancarios			X	X																					
4	Contacto con proveedores				X	X																				
5	Compra de maquinaria						X	X																		
6	Compra de vehículo							X	X																	
7	Compra de muebles y enseres							X	X																	
8	Compra de equipos de oficina							X	X																	
9	Compra de insumos y materiales									X	X															
10	Selección de personal									X	X															
11	Contratación de personal									X																
12	Capacitación de personal										X															
	Puesta en marcha del proyecto										X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Fuente: Investigación de Campo / 2011

CAPÍTULO VI

ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO

“El estudio económico financiero constituye la sistematización contable, financiera y económica de los estudios de mercado, técnico y organizacional, que permitirán verificar los resultados que genera el proyecto, al igual que la liquidez que genera para cumplir con sus obligaciones operacionales y la estructura financiera expresada por el balance general proyectado”.²²

6.1 PRESUPUESTO

El presupuesto es un plan integrador y coordinador que se expresa en términos financieros respecto a las operaciones y recursos que son parte de la empresa, con la finalidad de lograr ciertos objetivos trazados por la gerencia. Para lo cual las acciones empresariales deben dirigirse al cumplimiento de las metas previstas, en un determinado tiempo y bajo ciertas condiciones.

6.1.1 PRESUPUESTO DE INVERSIÓN

El presupuesto de inversión es una propuesta de acción técnico económica que ayudará a resolver las necesidades del proyecto mediante la utilización de recursos disponibles sean estos humanos, materiales, tecnológicos, entre otros.

6.1.1.1 ACTIVOS FIJOS

Las inversiones en activos fijos son todas aquellas que se realizan en bienes tangibles que se utilizan en el proceso de transformación de las materias primas o que sirven de apoyo a la operación normal del proyecto. Para efectos contables los activos fijos, excepto los terrenos están sujetos a depreciación.

²² MENESES Edilberto, Preparación de Proyectos, QUALITY PRINT

6.1.1.2 ACTIVOS DIFERIDOS

Las inversiones en activos diferidos son aquellas sobre activos constituidos por los servicios o derechos adquiridos necesarios para la puesta en marcha del proyecto. **Estas inversiones intangibles son susceptibles de amortizar, en cinco años según disposiciones del SRI.**

6.1.1.3 CAPITAL DE TRABAJO

“La inversión en capital de trabajo constituye el conjunto de recursos necesarios, en la forma de activos corrientes, para la operación normal del proyecto durante un ciclo productivo, para una capacidad y tamaños determinados”.²³

Se denomina ciclo productivo al proceso que se inicia con el primer desembolso para cancelar los insumos de operación y termina cuando se venden los insumos transformados en productos terminados, y se percibe el producto de la venta quedando disponible para cancelar nuevos insumos.

²³ MENESES Edilberto, Preparación de Proyectos, QUALITY PRINT

6.1.2 CRONOGRAMA DE INVERSIONES

TABLA N° 38
CRONOGRAMA DE INVERSIONES DEL PROYECTO

INVERSIONES		PERÍODO PREOPERACIONAL	
Meses	-2	-1	0
ACTIVOS FIJOS:			\$ 36.058
Maquinaria y Equipo		\$ 31.458	
Construcciones e Instalaciones		\$ 2.000	
Muebles y Enseres		\$ 2.600	
Suma		\$ 36.058	
ACTIVOS DIFERIDOS:			\$ 2.800
Costos de estudio	\$ 1.500		
Gastos de constitución		\$ 500	
Gastos de capacitación		\$ 300	
Puesta en marcha del proyecto			\$ 500
Suma	\$ 1.500	\$ 800	\$ 500
CAPITAL DE TRABAJO:			\$ 29.117,90
Productos a comercializar			\$ 26.738,55
Mano de Obra Directa			\$ 864,06
Suministros y Servicios			\$ 1.515,29
Suma			\$ 29.117,90
Suma Inversiones	\$ 1.500	\$ 36.858	\$ 29.617,90
TOTAL INVERSIONES			\$ 67.975,90

Fuente: Investigación de Campo / 2011

Elaborado por: Mauricio Rosero

6.1.3 PRESUPUESTO DE OPERACIÓN

Son estimados que intervienen directamente en el proceso de comercialización de la empresa, desde la compra de inventario, la oferta, y la venta.

6.1.3.1 PRESUPUESTO DE INGRESOS

Los ingresos operacionales de todo negocio empresarial se sustentan en la venta de los productos. Para elaborar el presupuesto de ingresos es necesario establecer el volumen de venta por producto, por año, y sus respectivos precios unitarios para la vida del proyecto.

TABLA N° 39
PRESUPUESTO DE INGRESOS PRIMER AÑO

PRODUCTO	VENTAS ESTIMADAS	PRECIOS ESTIMADOS DE VENTA USD.	TOTAL INGRESOS USD.
Ángulos	49,29 TM	909,62 c/TM	44.835,40
Pletinas	49,29 TM	909,62 c/TM	44.835,40
Planchas	83,42 TM	1.217,16 c/TM	101.535,70
Perfiles Estructurales	79,63 TM	1.102,08 c/TM	87.759,00
Varillas	60,67 TM	869,69 c/TM	52.764,10
Tubería	56,87 TM	1.561,96 c/TM	88.828,90
TOTAL	379,17 TM	Precio promedio 1.109,16 c/TM	420.558,50
TOTAL INGRESOS		420.558,50	

Fuente: Investigación de Campo / 2011

Elaborado por: Mauricio Rosero

TABLA N° 40
PRESUPUESTO DE INGRESOS PARA EL PROYECTO

AÑO	VENTAS en TM	PRECIO DE VENTA USD. por TM	INGRESO POR VENTA PRODUC.	OTROS INGRESOS (desechos)	TOTAL INGRESOS USD.
1	379,17 TM	1.109,16	420.558,4		420.558,4
2	405,71 TM	1.109,16	449.873,3		449.873,3
3	434,11 TM	1.109,16	481.333,2	132,0	481.465,2
4	464,50 TM	1.109,16	515.262,3		515.262,3
5	497,01TM	1.109,16	551.212,3	1.150,0	552.362,3
6	531,81 TM	1.109,16	589.718,7	132,0	589.850,7
7	569,03 TM	1.109,16	631.282,1	300,0	631.582,1
8	608,86 TM	1.109,16	675.412,9		675.412,9
9	651,48 TM	1.109,16	702.566,2	132,0	702.698,2
10	697,09 TM	1.109,16	773.026,6	1.280,0	774.306,6

Fuente: Investigación de Campo / 2011
Elaborado por: Mauricio Rosero

6.1.3.2 PRESUPUESTO DE EGRESOS

El presupuesto de egresos, es la representación ordenada y clasificada de los gastos que la empresa debe realizar en un año para operar, este presupuesto nos permitirá:

- Prever los recursos necesarios para adecuar y comercializar productos de hierro de acuerdo a las especificaciones de los clientes.
- Llevar un control estricto de los costos de ventas, gastos administrativos, gastos de ventas y gastos financieros, para mantener a la empresa rentable.
- El presupuesto de egresos es un documento normativo, que rige para que la empresa efectúe gastos y pagos que hayan sido incluidos en el presupuesto.

TABLA N° 41
PRESUPUESTO DE EGRESOS EN DÓLARES

CONCEPTO	Costo de ventas	Gastos administrativos	Gastos de ventas	Gastos financieros	TOTAL EGRESOS ANUALES
Año 1	366.818,40	13.425,70	6.854,40	4.078,60	391.177,10
Año 2	389.581,50	13.425,70	6.854,40	2.869,90	412.731,50
Año 3	417.536,00	13.425,70	6.854,40	1.516,20	439.332,30
Año 4	443.830,00	13.425,70	6.854,40	0	464.110,10
Año 5	475.314,40	13.425,70	6.854,40	0	495.594,50
Año 6	504.736,90	13.425,70	6.854,40	0	525.017,00
Año 7	540.429,40	13.425,70	6.854,40	0	560.709,50
Año 8	574.629,60	13.425,70	6.854,40	0	594.909,70
Año 9	614.648,20	13.425,70	6.854,40	0	634.928,30
Año 10	653.657,30	13.425,70	6.854,40	0	673.937,40

Fuente: Investigación de Campo / 2011

Elaborado por: Mauricio Rosero

Como se aprecia el mayor nivel de egresos se encuentra en el costo de ventas, debido al costo de los productos a comercializar, lo que varía en forma directamente proporcional a las ventas, al considerar que se trata de una empresa comercial con adecuación de los productos a las especificaciones de los clientes.

El segundo rubro destacado es el de los gastos de administración, en el que se incluye los sueldos del personal de administración, que es necesario para lograr niveles superiores de desempeño, en base a una administración eficiente. Los gastos de ventas, se incluye el gasto a la fuerza de ventas que es indispensable para lograr vincular a la empresa con sus clientes.

Los gastos financieros corresponden al pago de intereses por el préstamo bancario, que fue necesario para financiar la inversión inicial, en un 50 %, que se pagara en 3 años.

6.1.3.3 ESTADO DE ORIGEN Y APLICACIÓN DE RECURSOS

TABLA N° 42

ESTADO DE ORIGEN Y APLICACIÓN DE RECURSOS

RECURSOS	VALOR TOTAL USD.	RECURSOS PROPIOS 50 %	CRÉDITO 50 %
1. MAQUINARIA Y EQUIPO			
Camión	\$ 21.000	\$ 10.500	\$ 10.500
Cizalla para planchas	\$ 3.800	\$ 1.900	\$ 1.900
Cizalla para tiras	\$ 2.200	\$ 1.100	\$ 1.100
Tronzador	\$ 320	\$ 160	\$ 160
Computadores	\$ 1.900	\$ 950	\$ 950
Teléfonos	\$ 130	\$ 65	\$ 65
Calculadoras	\$ 220	\$ 110	\$ 110
Fax	\$ 190	\$ 190	\$ 190
Lote de herramientas	\$ 200	\$ 100	\$ 100
Repuestos y accesorios	\$ 1.498	\$ 749	\$ 749
SUMA	\$ 31.458	\$ 15.729	\$ 15.729
2. CONSTRUCCIONES E INSTALACIONES			
Adecuación del local	\$ 2.000	\$ 1.000	\$ 1.000
SUMA	\$ 2.000	\$ 1.000	\$ 1.000
3. MUEBLES, ENSERES Y OTRAS INVERSIONES			
Escritorio	\$ 500	\$ 250	\$ 250
Sillas	\$ 400	\$ 200	\$ 200
Estantes	\$ 200	\$ 100	\$ 100
Casilleros para productos	\$ 900	\$ 450	\$ 450
Archivadores	\$ 600	\$ 300	\$ 300
SUMA	\$ 2.600	\$ 1.300	\$ 1.300
4. DIFERIDAS Y OTRAS AMORTIZABLES			
Costo del estudio	\$ 1.500	\$ 750	\$ 750
Gastos de constitución	\$ 500	\$ 250	\$ 250
Gastos de capacitación	\$ 300	\$ 150	\$ 150
Gastos de puesta en marcha	\$ 500	\$ 250	\$ 250
SUMA	\$ 2.800	\$ 1.400	\$ 1.400
5. CAPITAL DE TRABAJO			
Capital de trabajo	\$ 29.117,90	\$ 14.558,95	\$ 14.558,95
TOTAL DE LA INVERSIÓN INICIAL	\$ 67.975,90	\$ 33.987,95	\$ 33.987,95

Fuente: Investigación de Campo / 2011

Elaborado por: Mauricio Rosero

6.1.3.4 ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO

TABLA N° 43
ESTRUCTURA DEL FINANCIAMIENTO

DETALLE	MONTO EN DÓLARES	PORCENTAJE
Capital Propio	\$ 33.987,95	50 %
Crédito	\$ 33.987,95	50 %
SUMAN	\$ 67.975,90	100 %

Fuente: Investigación de Campo / 2011

Elaborado por: Mauricio Rosero

El crédito bancario será a 3 años plazo, con una tasa de interés del 12 %, con el sistema de cuota fija, sin período de gracia.

TABLA N° 44
AMORTIZACIÓN DE LA DEUDA

Años	Tasa de Interés	Cuota Anual USD.	Interés sobre SalDOS USD.	Amortizació n USD.	SalDOS USD.
0	12 %				33.987,95
1	12 %	14.150,85	4.078,55	10.072,29	23.915,66
2	12 %	14.150,85	2.869,88	11.280,97	12.634,69
3	12 %	14.150,85	1.516,16	12.634,69	0,00
	Suman	42.452,55	8.464,59	33.987,95	

Fuente: Investigación de Campo / 2011

Elaborado por: Mauricio Rosero

6.2 ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS

Los estados financieros son necesarios para realizar evaluaciones, y para tomar decisiones, les interesa a:

- Los propietarios de la empresa para conocer el progreso financiero del negocio y la rentabilidad de sus aportes.
- La administración, para la toma de decisiones, después de conocer el rendimiento, crecimiento y desarrollo de la empresa durante un período determinado.
- Los acreedores, para conocer la liquidez de la empresa y la garantía de cumplimiento de sus obligaciones.

6.2.1 ESTADO DE SITUACIÓN INICIAL

TABLA N° 45
ESTADO DE SITUACIÓN INICIAL

ACTIVOS		PASIVOS	
ACTIVOS CORRIENTES	\$29.117,90	PASIVOS CORRIENTE	
Caja-Bancos	\$29.117,90	Préstamo a C/P	\$ 33.987,95
ACTIVOS FIJOS	\$36.058,00	PASIVO A LARGO PLAZO	
Instalaciones y Adecuaciones	\$2.000,00	Préstamo a L/P	
Equipos y maquinaria área operativa	\$31.458,00		
Muebles y enseres	\$2.600,00		
ACTIVOS DIFERIDOS	\$2.800,00	PATRIMONIO	\$33.987,95
Costos del estudio	\$ 1.500	Capital	\$ 33.987,95
Gastos de constitución	\$ 500		
Gastos de Capacitación	\$ 300		
Puesta en marcha del proyecto	\$ 500		
TOTAL ACTIVOS	\$67.975,90	TOTAL PASIVOS +	
		PATRIMONIO	\$67.975,90

Fuente: Investigación de Campo / 2011

Elaborado por: Mauricio Rosero

6.2.2 ESTADO DE RESULTADOS

“El Estado de Pérdidas y Ganancias presentan el resultado de las operaciones proveniente del uso de los recursos en un período determinado (un año). Para que una empresa pueda continuar en operación debe ser capaz de generar resultados positivos”.²⁴

El Estado de Resultados Proyectado, se sustenta en estimaciones de ingresos, costos y gastos, que elaborados objetivamente, permitirán definir la utilidad, la relación costo de ventas / ventas totales, rentabilidad y sobre sus resultados se puede calcular el Flujo Neto de Caja, que servirá para aplicar los diversos criterios de evaluación de proyectos, que a su vez explicarán la viabilidad o no del proyecto.

²⁴ MENESES Edilberto, Preparación de Proyectos, QUALITY PRINT

TABLA N° 46
ESTADO DE RESULTADOS

CONCEPTO/AÑO:	UNO	DOS	TRES	CUATRO	CINCO	SEIS	SIETE	OCHO	NUEVE	DIEZ
(+) Ingreso por ventas netas	420.558,50	449.873,30	481.465,20	515.262,30	552.362,30	589.550,70	631.582,10	675.412,90	702.698,20	801.113,60
(-) Costos de Ventas	366.798,40	389.581,50	417.536,00	443.830,00	475.314,40	504.416,80	540.409,40	574.609,60	614.628,10	653.637,20
(=) UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	53.760,10	60.291,80	63.929,20	71.432,30	77.047,90	85.133,90	91.172,70	100.803,30	88.070,10	147.476,40
(-) Gastos administrativos	13.425,70	13.425,70	13.425,70	13.425,70	13.425,70	13.425,70	13.425,70	13.425,70	13.425,70	13.425,70
(-) Gastos de ventas	6.854,40	6.854,40	6.854,40	6.854,40	6.854,40	6.854,40	6.854,40	6.854,40	6.854,40	6.854,40
(=) UTILIDAD (pérdida) OPERACIONAL	33.480,00	40.011,70	43.649,10	51.152,20	56.767,80	64.853,80	70.892,60	80.523,20	67.790,00	127.196,30
(-) Gastos financieros	4.078,60	2.869,90	1.516,20	0	0	0	0	0	0	0
(-) Otros egresos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
(+) Otros ingresos										
(=) Utilidad antes de participación	29.401,40	37.161,80	42.153,00	51.172,20	56.787,80	64.853,80	70.892,60	80.523,20	67.790,00	127.196,30
(-) 15 % participación de trabajadores	4.410,20	5.574,30	6.323,00	7.675,80	8.518,20	9.728,10	10.633,90	12.078,50	10.168,50	19.079,50
(=) utilidad antes impuesto a la renta	24.991,20	31.587,50	35.830,00	43.496,40	48.269,60	55.125,70	60.258,70	68.444,70	57.621,50	108.116,80
(-) Impuesto la renta 25%	6.247,80	7.896,90	8.957,50	10.874,10	12.067,40	13.781,40	15.064,70	17.111,10	14.405,40	27.029,20
(=) UTILIDAD NETA	18.743,40	23.690,60	26.872,50	32.622,30	36.202,20	41.344,30	45.194,00	51.333,60	43.216,10	81.087,60
Reserva legal (10% utilidad)	1.874,30	2.369,10	2.687,30	3.262,20	3.620,20	4.134,40	4.519,40	5.133,40	4.321,60	8.108,80

Fuente: Investigación de Campo / 2011Elaborado por: Mauricio Rosero

6.2.3 FLUJOS NETOS DE FONDOS

“El Flujo de Caja Proyectado es uno de los estados financieros pro forma más importantes del estudio de proyectos, ya que la evaluación del mismo se efectuará sobre los resultados que en ella se determinen”.²⁵El flujo de caja mide los ingresos y egresos en efectivo que se estima tendrá la empresa en un período determinado, permitiendo observar las necesidades de financiamiento, y si va a contar con los recursos necesarios para pagar las diferentes obligaciones adquiridas. El flujo de caja se compone por:

- Los ingresos iniciales de fondos (Inversiones);
- Los ingresos y egresos de operación;
- El momento en que ocurren los ingresos y egresos.

Los egresos iniciales corresponden al total de la inversión inicial requerida para la puesta en marcha del proyecto. Los ingresos y egresos de operación constituyen todos los flujos de entradas y salidas reales de caja.

²⁵ MENESES Edilberto, Preparación de Proyectos, QUALITY PRINT

6.2.4 FLUJOS NETOS DE FONDOS

CONCEPTO / AÑOS	CERO	UNO	DOS	TRES	CUATRO	CINCO	SEIS	SIETE	OCHO	NUEVE	DIEZ
+ ingresos de la operación		420.558,40	449.873,27	481.465,22	515.262,30	552.362,26	589.850,72	631.582,05	675.412,93	702.698,20	801.113,61
- costo de operación		379.576,01	402.339,16	430.293,65	456.587,60	488.072,02	518.054,49	553.746,99	587.947,25	627.965,77	666.974,88
- depreciación		6.942,46	6.942,46	6.942,46	6.942,46	6.942,46	6.942,46	6.942,46	6.942,46	6.942,46	6.942,46
- amortización		560	560	560	560	560					
- pago intereses por los créditos recibidos		4.078,55	2.869,88	1.516,16	-	-					
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION E IMPUESTOS		29.401,38	37.161,78	42.152,95	51.172,24	56.787,79	64.853,78	70.892,60	80.523,22	67.789,97	127.196,27
- participación de trabajadores 15% de la utilidad		4.410,21	5.574,27	6.322,94	7.675,84	8.518,17	9.728,07	10.633,89	12.078,48	10.168,50	19.079,44
UTILIDAD ANTES DEL IMPUESTO A LA RENTA		24.991,17	31.587,51	35.830,01	43.496,41	48.269,62	55.125,71	60.258,71	68.444,74	57.621,48	108.116,83
- impuesto a la renta 25%		6.247,79	7.896,88	8.957,50	10.874,10	12.067,40	13.781,43	15.064,68	17.111,18	14.405,37	27.029,21
UTILIDAD NETA		18.743,38	23.690,63	26.872,51	32.622,31	36.202,21	41.344,28	45.194,03	51.333,55	43.216,11	81.087,62
+ utilidad venta de activos											
- impuesto a la utilidad en venta de activos											
+ ingresos no gravables											
- costo de operación no deducibles											
+ valor en libros de los activos vendidos											
+ depreciación		6.942,46	6.942,46	6.942,46	6.942,46	6.942,46	6.942,46	6.942,46	6.942,46	6.942,46	6.942,46
+ amortización											
+amortización activos diferidos		560	560	560	560	560					
- valor de la inversión	38.858,00			2.640,00		24.498,00	2.640,00	6.320,00		2.640,00	27.098,00
- capital de trabajo	29.117,90										
+ recuperación del capital de trabajo											29.117,90
+ crédito recibido	33.987,95										
- pago del capital (amortización del principal)		10.072,29	11.280,97	12.634,69							
FLUJO DE FONDOS NETOS DEL PROYECTO	-33.987,95	16.173,55	19.912,12	19.100,28	40.124,77	19.206,67	45.646,74	45.816,49	58.276,01	47.518,57	90.049,98
FLUJO DE FONDOS PURO =(año uno a año diez:)		-17.814,40	19.912,12	19.100,28	40.124,77	19.206,67	45.646,74	45.816,49	58.276,01	47.518,57	90.049,98

6.3 EVALUACIÓN FINANCIERA

La evaluación del proyecto tiene como objetivo definir la mejor alternativa de inversión, una vez determinado que el proyecto es viable financieramente, se aplicará los criterios de evaluación, para determinar su importancia tanto para el inversionista, como para la economía nacional.

6.3.1 COSTO PROMEDIO PONDERADO DEL CAPITAL: TMAR (Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento)

Para los proyectos de inversión a largo plazo cuya rentabilidad está determinada por los rendimientos futuros, es importante determinar una tasa de descuento que deberá aplicarse a los flujos de caja futuros que permita expresarlos en términos de valor actual y compararlos con la inversión inicial.

El inversionista para tomar una decisión relativa a la ejecución del proyecto deberá exigir que su inversión le rinda por lo menos una tasa igual al costo promedio ponderado de las fuentes de financiamiento.

TABLA N° 48
TMAR DEL PROPIETARIO

Tasa pasiva	4,00 %
Índice inflacionario	3,00 %
Premio al riesgo	8,00 %
TMAR del propietario	15,00 %

Fuente: Investigación de Campo / 2011

Elaborado por: Mauricio Rosero

TABLA N° 49
COSTO PROMEDIO PONDERADO DEL CAPITAL GLOBAL

FUENTE	PARTICIPACIÓN	TMAR	PONDERACIÓN
Propio	50%	15,00%	7,50%
Crédito	50%	12,00%	6,00%
TMAR GLOBAL			13,50%

Fuente: Investigación de Campo / 2011

Elaborado por: Mauricio Rosero

6.3.2 CRITERIOS DE EVALUACIÓN DEL PROYECTO

La TMAR global será la tasa para evaluar el proyecto, con las siguientes características:

- TIR % > TMAR %
- VAN > 0 (Descontado con la TMAR)
- RAZÓN BENEFICIO / COSTO > 1 (Descontado con la TMAR).

6.3.2.1 VALOR ACTUAL NETO (VAN)

Este criterio plantea que el proyecto debe aceptarse si su valor actual neto (VAN) es igual o superior a cero, donde el van es la diferencia entre todos los ingresos Y egresos expresados en moneda actual.

La fórmula aplicada para el cálculo del Valor actual Neto es la siguiente:

$$VAN = \frac{-I_0 + FC_1}{(1+r)^1} + \frac{FC_2}{(1+r)^2} + \frac{FC_3}{(1+r)^3} + \frac{FC_n}{(1+r)^n}$$

TABLA N° 50
VALOR ACTUAL NETO

AÑO	FF NETOS USD.	FF ACTUALIZADO USD.
0	-33.987,65	-33.987,65
1	16.173,54	14.249,81
2	19.912,12	15.457,02
3	19.100,28	13.063,28
4	40.124,76	24.178,48
5	19.206,67	10.197,01
6	45.646,74	21.351,81
7	45.816,49	18.882,12
8	58.276,01	21.160,35
9	47.518,56	15.201,99
10	90.049,98	25.381,95
TMAR		13,5%
VAN		\$ 145.136,17

Fuente: Investigación de Campo / 2011

Elaborado por: Mauricio Rosero

FF= Flujos de Fondos

El resultado positivo significa que este proyecto es rentable.

6.3.2.2 TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)

La TIR de un proyecto se define como aquella tasa que permite descontar los flujos netos de operación e igualarlos a la inversión inicial. La TIR hace que el valor actual neto sea igual a cero.

La TIR representa la rentabilidad obtenida en proporción directa al capital invertido.

Un proyecto debe considerarse bueno cuando su tasa interna de retorno es superior a la tasa mínima requerida.

TABLA N° 51
TASA INTERNA DE RETORNO

AÑO	Flujos Netos de Caja
0	-33.987,65
1	16.173,54
2	19.912,12
3	19.100,28
4	40.124,76
5	19.206,67
6	45.646,74
7	45.816,49
8	58.276,01
9	47.518,56
10	90.049,98
TIR	65,29%

Fuente: Investigación de Campo / 2011

Elaborado por: Mauricio Rosero

$$TIR = \frac{-I_0 + FNC_1}{(1+r)^1} + \frac{FNC_2}{(1+r)^2} + \frac{FNC_3}{(1+r)^3} + \frac{FNC_n - I}{(1+r)^n} = 0$$

$$TIR \% > TMAR \%$$

$$65,29\% > 13,5\%$$

El Costo promedio del capital es de 13,5%, y la tasa interna de retorno es de 65,29%, entonces es recomendable ejecutar el proyecto.

6.3.2.3 RELACIÓN BENEFICIO COSTO (RB/F)

Este criterio de evaluación consiste en sumar todos los flujos provenientes de la inversión descontados por la TMAR y luego el total se divide para la inversión, con lo que se obtiene, en promedio, el número de unidades monetarias recuperadas por cada unidad de inversión, constituyéndose en una medida de rentabilidad global.

TABLA N° 52
RAZÓN BENEFICIO / COSTO

AÑO	FF NETOS USD	FF ACTUALIZADO USD	FF ACTUALIZADO USD
0	-33.987,65	-33.987,65	ACUMULADO
1	16.173,54	14.249,81	14.249,81
2	19.912,12	15.457,02	29.706,84
3	19.100,28	13.063,28	42.770,11
4	40.124,76	24.178,48	66.948,59
5	19.206,67	10.197,01	77.145,60
6	45.646,74	21.351,81	98.497,41
7	45.816,49	18.882,12	117.379,53
8	58.276,01	21.160,35	138.539,88
9	47.518,56	15.201,99	153.741,87
10	90.049,98	25.381,95	\$ 179.123,82
RAZÓN BENEFICIO / COSTO			5,27

Fuente: Investigación de Campo / 2011

Elaborado por: Mauricio Rosero

RAZÓN B/C = SUMATORIA (FLUJOS GENERADOS POR EL PROYECTO)
INVERSIÓN

RAZÓN B/C = \$179.123.82 = 5.27
\$33.987.65

Por cada dólar invertido se recuperará 5,27 dólares. Por lo que se recomienda hacer la inversión.

6.3.2.4 PERIODO DE RECUPERACIÓN

El plazo de recuperación real de la inversión es el tiempo que tarda en ser recuperada la inversión inicial, basándose en los flujos que genera en cada período de su vida útil.

TABLA N° 53
PERÍODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN

AÑO	FF ACTUALIZADO	FF ACTUALIZADO
0	-33.987,65	ACUMULADO
1	14.249,81	14.249,81
2	15.457,02	29.706,84
3	13.063,28	42.770,11
4	24.178,48	66.948,59
5	10.197,01	77.145,60
6	21.351,81	98.497,41
7	18.882,12	117.379,53
8	21.160,35	138.539,88
9	15.201,99	153.741,87
10	25.381,95	179.123,82
AÑOS		2
MESES		4

Fuente: Investigación de Campo / 2011

Elaborado por: Mauricio Rosero

La inversión de \$ 33.987,65 se recupera hasta el tercer año.

6.3.2.5 PUNTO DE EQUILIBRIO

El punto de equilibrio se define como el nivel de ventas con el cual se cubren todos los costos de operación fijos y variables, es decir, el nivel en el cual las utilidades antes de impuestos son igual a cero. En el punto de equilibrio de la empresa las ventas son iguales a los costos y los gastos, al aumentar el nivel de ventas se obtiene utilidad, y al bajar se obtiene pérdida. Los costos se clasifican en:

- **Costos Fijos:** Son los que se causan en forma invariable con cualquier nivel de ventas.
- **Costos Variables:** Son los que se realizan proporcionalmente con el nivel de ventas de la empresa.

TABLA N° 54
CALCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO

AÑOS										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Costos Fijos USD.	45.245,63	44.036,96	42.263,24	41.167,08	41.167,08	41.167,08	41.167,08	41.167,08	41.167,08	41.167,08
Costos Variables USD.	337.347,73	360.110,88	388.065,37	414.359,32	445.843,74	475.826,21	511.518,71	545.718,97	585.737,49	624.746,60
Ventas Totales USD.	420.558,40	449.873,27	481.465,22	515.262,30	552.362,26	589.850,72	631.582,05	675.412,93	702.698,20	774.306,60
Punto de Equilibrio USD.	228.677,78	220.705,47	220.027,08	210.220,19	213.475,93	212.958,00	216.555,60	214.387,61	247.331,20	213.131,40
% PE Financiero	54%	49%	46%	41%	39%	36%	34%	32%	35%	28%
Promedio PE Financiero	39%									
PRODUCCIÓN EN TONELADAS PARA LLEGAR AL PUNTO DE EQUILIBRIO										
Producto:										
Ángulos	26,3	25,3	25,3	24,1	24,5	24,5	24,9	24,6	29,2	24,5
Pletinas	26,3	25,3	25,3	24,1	24,5	24,5	24,9	24,6	25,8	24,5
Planchas	44,4	42,9	42,8	40,9	41,5	41,4	42,1	41,7	49,4	41,4
Perfiles Estructurales	42,4	41	40,8	39	39,6	39,5	40,2	39,8	43,7	39,5
Varillas	32,3	31,2	31,1	29,7	30,2	30,1	30,6	30,3	36	30,2
Tubería	30,3	29,3	29,2	27,9	28,3	28,2	28,7	28,4	33,7	28,3

Fuente: Investigación de Campo / 2011

Elaborado por: Mauricio Rosero

6.4 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

El análisis de sensibilidad permite conocer el impacto que tendrían las diversas variables en la rentabilidad del proyecto.

TABLA N° 55
ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

CONCEPTOS	VARIACIÓN %	TIR %	VAN USD.	EVALUACIÓN
Aumento de costos	5%	16,21%	8.150,4	No sensible
Disminución de ingresos	-5%	13,81%	893,6	No sensible
Disminución de ingresos y aumento de costos			-136,091,8	Sensible
Aumento a la M.O.D.	5%	63,85%	140.980,4	No sensible
Aumento al personal	5%	61,07%	134.531,3	No sensible
Aumento de productos a comercializar	5%	25,18%	33.646,8	No sensible
Aumento en suministros y servicios	5%	63,13%	140.101,1	No sensible
Normal		65,29%	145.135,9	RENTABLE
TMAR		13,50%		

Fuente: Investigación de Campo / 2011

Elaborado por: Mauricio Rosero

Realizado el análisis de sensibilidad se determina que el proyecto no es sensible a un aumento del 5% en: costos, a la mano de obra directa, aumento al personal, aumento de productos a comercializar, aumento en suministros y servicios. Tampoco es sensible a una disminución de ingresos. Manteniendo en estos casos un valor actual neto positivo y una tasa interna de retorno superior a la tasa mínima aceptable de rendimiento del proyecto.

El proyecto es más sensible a una disminución de ingresos que al aumento de costos.

CAPÍTULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1 CONCLUSIONES

- La Planificación Estratégica es un proceso, que permite modificaciones en los planes, con el fin de responder a las cambiantes circunstancias que se presentan en el desarrollo de las actividades de una empresa y su aplicación le proporcionará una nueva dirección. El modelo de Planificación Estratégica es útil para organizaciones de mediana y pequeña tamaño, tal es el caso de FERRETESA, debido a que su implementación de las nuevas líneas brindará las herramientas necesarias para que la gerencia pueda desarrollar y mantener una dirección estratégica, que le permita alinear las metas y recursos de la organización, a corto y largo plazo, con sus oportunidades, ante un mercado poco estable.
- FERRETESA es una pequeña empresa que se dedica a la comercialización de materiales para la construcción, se encuentra en el mercado de la construcción desde el año 2007, actualmente comercializa más de 350 productos sobre un local comercial que tiene un espacio físico de 100 metros, ubicada en la Parroquia Eloy Alfaro del cantón Quito. Ferretesa genera 7 fuentes directas de trabajo, de las cuales el 71% de sus trabajadores, corresponden a hombres y el 29% corresponde a mujeres que han encontrado en esta actividad una forma de apoyo económico para sus hogares. Actualmente, la capacidad instalada de Ferretesa no le permite satisfacer las necesidades de la totalidad de sus clientes, que demandan nuevas líneas.
- La introducción de las nuevas líneas de productos a comercializar de FERRETESA, en el mercado de la construcción, se produce debido a la calidad y variedad que presenta, pues los materiales vendidos y enviados son de alta calidad y con especificaciones que el cliente solicita. La venta mensual de casi 31,60 toneladas métricas mensuales de producto al mercado nacional, especialmente en la ciudad de Quito donde es la ciudad donde se

pagan los precios más altos, le han permitido generar los recursos necesarios para el mantenimiento diario de FERRETESA; además las perspectivas para la expansión se están llevando a cabo, de esta manera también se llegara a mantener excelentes relaciones con las entidades Bancarias con las que se ha trabajado por más de cinco años.

- Con la planificación estratégica, FERRETESA podrá desarrollar una declaración de su misión, visión y valores empresariales, mismos que deben ser compartidos con todos los miembros de la empresa, para movilizar todos los recursos de la misma hacia una meta en común; meta que mejore las condiciones económicas tanto de la empresa como de los trabajadores.
- A través de la ejecución de la planificación estratégica y del plan estratégico, FERRETESA podría incrementar sus ventas, mismos que le permitirán en el año 2012 vender \$420.558,50 dólares americanos, además podrá generar 7 fuentes directas de trabajo. Además con una adecuada inversión en infraestructura y talento humano garantizará el incremento de las ventas, ya que la comercialización depende tanto, de la tecnología que se emplee para obtener un buen producto, con las especificaciones que pida el cliente, como de la capacitación del personal en cuanto al manejo de los activos como es la maquinaria, para reducir la producción de desperdicio.

7.2 RECOMENDACIONES

- Es recomendable que la gerencia de FERRETESA, utilice la planificación estratégica, no para adivinar el futuro de la organización, sino para que pueda enfrentarse en mejores condiciones que la competencia dentro del entorno cambiante en el cual se desenvuelve. Además, a través de su implementación de nuevas líneas de comercialización, la ferretería podrá dirigir todos los esfuerzos y recursos hacia su futuro deseado.

- Tomando en cuenta que FERRETESA reduce su rentabilidad cuando no invierte en nuevas y variadas líneas de comercialización, se recomienda a FERRETESA incrementar su comercialización de 379,17 toneladas métricas anuales en variedad y en cantidad, que tengan una demanda constante, para esta elección puede realizar un estudio de mercado, mismo que muestre que productos poseen mayor movimiento y permanencia en el mercado.
- Para acrecentar el canal de proveedores o de intermediarios en un 10%, FERRETESA deberá ofertar nueva variedad de perfilaría y de productos afines, para lo cual se recomienda incrementar anualmente en un 7% como nos hace referencia la cámara de la construcción. Es importante que Ferretesa invierta en el nuevo Talento Humano, capacitándolo en las diferentes áreas, pero sobre todo tomando en cuenta el mercado de la construcción ya que de este depende la comercialización.
- Es importante que FERRETESA se estructure y desarrolle un modelo de planificación estratégica, acorde a su realidad, que permita desarrollar procedimientos y operaciones necesarias para alcanzar el futuro deseado. Además, se recomienda que FERRETESA, implemente el plan estratégico desarrollado, para incrementar las ventas a través de la comercialización de nuevas líneas y de esta manera poder apuntar a nuevos mercados.
- Para reducir, en parte, los costos de comercialización, se recomienda a FERRETESA utilizar el mecanismo de la asociatividad con las empresas pequeñas y medianas a ella, para que en conjunto obtengan un mayor volumen de perfilería y materiales a fines a la empresa. Además se recomienda invertir en el Talento humano capacitándolo en el manejo de maquinaria como es la oxicorte y plasmas para obtener una cantidad menor de desperdicio, incrementando de esta manera la rotación del producto en su totalidad. Es importante que FERRETESA analice las variedades de hierro que en este trabajo se recomiendan para ser comercializadas ya que su punto de equilibrio oscila entre 16,83 y 31,60 toneladas métricas mensuales.

BIBLIOGRAFÍA

- SAPAG CHAIN Nassir / Reinaldo, Preparación y Evaluación de Proyectos, Mc Graw Hill, tercera Edición.
- BACA URBINA Gabriel, Evaluación de Proyectos, Mc Graw Hill, tercera edición,
- JANY CASTRO José Nicolás, Investigación Integral de Mercados, Mc Graw Hill.
- AAKER David / DAY George, Investigación de Mercados, Mc Graw Hill, tercera edición.
- KOTLER Philip, Dirección de Mercadotécnica, Prentice Hall, Octava edición.
- MENESES ALVAREZ Edilbero, Preparación y Evaluación de Proyectos, QualityPrint, cuarta edición.
- SINGH SOIN Sarv, Control de Calidad Total, Mc Graw Hill, primera edición.
- MARIÑO TAMAYO Wilson, 500 Ideas de Negocios no Tradicionales y como ponerlas en práctica, Editorial Ecuador, segunda edición.
- HILL Charles / JONES Gareth, Administración Estratégica, Mc Graw Hill, tercera edición.
- BURBANO Jorge / ORTIZ Alberto, Presupuestos, MC Graw Hill, segunda edición.
- REVISTA CRITERIOS, Cámara de Comercio de Quito, varios números.
- REVISTA GESTIÓN, Di ediciones, varios números.
- THE WALL STREET JOURNAL AMERICAS, various numerous.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos: www.inec.gov.ec
- Municipio del Distrito Metropolitano de Quito: www.quito.ec
- Servicio de Rentas Internas: www.sri.gov.ec
- Cámara de Comercio de Quito: www.ccq.ec
- Diario El Comercio: www.elcomercio.com.ec

ANEXO 1

TABLA N° 56

REMUNERACIONES DE PERSONAL

MANO DE OBRA DIRECTA	UNITARIO ANUAL			COSTO				DÓLARES			
FUNCIÓN/Años		UNO	DOS	TRES	CUATRO	CINCO	SEIS	SIETE	OCHO	NUEVE	DIEZ
Auxiliar en general de servicios y ventas	3.391,20	6.782,40	6.782,40	10.173,60	10.173,60	13.564,80	13.564,80	16.956,00	16.956,00	20.347,20	20.347,20
Chofer	3.730,30	3.730,30	3.730,30	3.730,30	3.730,30	3.730,30	3.730,30	3.730,30	3.730,30	3.730,30	3.730,30
SUMA		10.512,70	10.512,70	13.903,90	13.903,90	17.295,10	17.295,10	20.686,30	20.686,30	24.077,50	24.077,50
MANO DE OBRA INDIRECTA		UNO	DOS	TRES	CUATRO	CINCO	SEIS	SIETE	OCHO	NUEVE	DIEZ
FUNCIÓN											
SUPERVISOR, Jefe de trabajos	4.239,00	4.239,00	4.239,00	4.239,00	4.239,00	4.239,00	4.239,00	4.239,00	4.239,00	4.239,00	4.239,00
SUMA		4.239,00	4.239,00	4.239,00	4.239,00	4.239,00	4.239,00	4.239,00	4.239,00	4.239,00	4.239,00
PERSONAL ADMINISTRATIVO		UNO	DOS	TRES	CUATRO	CINCO	SEIS	SIETE	OCHO	NUEVE	DIEZ
FUNCIÓN											
GERENTE	10.173,60	10.173,60	10.173,60	10.173,60	10.173,60	10.173,60	10.173,60	10.173,60	10.173,60	10.173,60	10.173,60
CONTADOR	3.252,10	3.252,10	3.252,10	3.252,10	3.252,10	3.252,10	3.252,10	3.252,10	3.252,10	3.252,10	3.252,10
SUMA		13.425,70	13.425,70	13.425,70	13.425,70	13.425,70	13.425,70	13.425,70	13.425,70	13.425,70	13.425,70
PERSONAL DE VENTAS		UNO	DOS	TRES	CUATRO	CINCO	SEIS	SIETE	OCHO	NUEVE	DIEZ
ASISTENTE DE VENTAS	6.854,40	6.854,40	6.854,40	6.854,40	6.854,40	6.854,40	6.854,40	6.854,40	6.854,40	6.854,40	6.854,40
SUMA		6.854,40	6.854,40	6.854,40	6.854,40	6.854,40	6.854,40	6.854,40	6.854,40	6.854,40	6.854,40
Generación de empleo											
MANO DE OBRA DIRECTA	30,20%	10.512,70	10.512,70	13.903,90	13.903,90	17.295,10	17.295,10	20.686,30	20.686,30	24.077,50	24.077,50
MANO DE OBRA INDIRECTA	12,20%	4.239,00	4.239,00	4.239,00	4.239,00	4.239,00	4.239,00	4.239,00	4.239,00	4.239,00	4.239,00
PERSONAL ADMINISTRATIVO	38,10%	13.425,70	13.425,70	13.425,70	13.425,70	13.425,70	13.425,70	13.425,70	13.425,70	13.425,70	13.425,70
PERSONAL DE VENTAS	19,50%	6.854,40	6.854,40	6.854,40	6.854,40	6.854,40	6.854,40	6.854,40	6.854,40	6.854,40	6.854,40
TOTAL	100,00%	35.031,80	35.031,80	38.423,00	38.423,00	41.814,20	41.814,20	45.205,40	45.205,40	48.596,60	48.596,60

Fuente: Investigación de Campo / 2011Elaborado por: Mauricio Rosero

ANEXO 2
TABLA N° 57

DEPRECIACIONES DEPRECIACIONES CALCULO DE DEPRECIACIONES			DÓLARES			
1. MAQUINARIA Y EQUIPO	VIDA ÚTIL	UNO	DOS	TRES	CUATRO	CINCO
CAMIÓN	5	4.200,00	4.200,00	4.200,00	4.200,00	4.200,00
CIZALLA PARA PLANCHAS	7	542,9	542,9	542,9	542,9	542,9
CIZALLA PARA TIRAS	7	314,3	314,3	314,3	314,3	314,3
TRONZADOR	7	45,7	45,7	45,7	45,7	45,7
COMPUTADOR	3	633,3	633,3	633,3	633,3	633,3
TELÉFONO	3	43,3	43,3	43,3	43,3	43,3
CALCULADORA	3	73,3	73,3	73,3	73,3	73,3
FAX	3	63,3	63,3	63,3	63,3	63,3
LOTE DE HERRAMIENTAS	3	66,7	66,7	66,7	66,7	66,7
Repuestos y accesorios	5	299,6	299,6	299,6	299,6	299,6
	SUMA:	6.282,50	6.282,50	6.282,50	6.282,50	6.282,50
2, CONSTRUCCIONES E INSTALACIONES						
ADECUACIONES DEL LOCAL	5	400	400	400	400	400
	Suma	400	400	400	400	400
3. MUEBLES, ENSERES Y OTRAS INVERSIONES						
ESCRITORIO	10	50	50	50	50	50
SILLA	10	40	40	40	40	40
ESTANTE	10	20	20	20	20	20
CASILLERO PARA PRODUCTOS	10	90	90	90	90	90
ARCHIVADOR	10	60	60	60	60	60
	Suma	260	260	260	260	260
TOTAL DEPRECIACIONES :		6.942,46	6.942,46	6.942,46	6.942,46	6.942,46

Fuente: Investigación de Campo / 2011

Elaborado por: Mauricio Rosero

ANEXO 3
TABLA N° 58
BALANCE GENERAL PROYECTADO

CUENTAS/AÑO:	0	1	2	3	4	5
Activo				DÓLARES		
Activo Corriente						
Caja Y Bancos	67.975,90	420.558,40	449.873,27	481.465,22	515.262,30	552.362,26
Materia prima	0	325.319,01	348.040,16	372.328,45	398.576,40	426.385,62
Materiales y Suministros	0	18.436,00	18.478,00	18.753,00	18.799,00	19.083,00
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	67.975,90	764.313,40	816.391,43	872.546,67	932.637,70	997.830,88
Activos Fijos						
Construcciones e instalaciones		2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00
(-) Depreciaciones acumulado de construcción e instalaciones		400	400	400	400	400
Maquinarias y equipos		31.458,00	31.458,00	31.458,00	31.458,00	31.458,00
(-) Depreciaciones acumulado de maquinaria y equipo		6.282,46	6.282,46	6.282,46	6.282,46	6.282,46
Muebles y enseres		2.600,00	2.600,00	2.600,00	2.600,00	2.600,00
(-) Depreciaciones de muebles y enseres		260	260	260	260	260
TOTAL ACTIVOS FIJOS	0	29.115,54	29.115,54	29.115,54	29.115,54	29.115,54
Activos Diferido Neto		2.800,00	2.240,00	1.680,00	1.120,00	560
TOTAL ACTIVOS	67.975,90	796.228,95	847.746,98	903.342,21	962.873,25	1.027.506,42
Pasivo Corriente						
Documentos por pagar largo plazo	33.987,95	23.915,65	12.634,69	0	0	0
Interés por pagar	0	4.078,55	2.869,88	1.516,16	0	0
TOTAL DE PASIVO	33.987,95	27.994,21	15.504,56	1.516,16	0	0
PATRIMONIO						
Capital Social	33.987,95	164.480,86	324.040,86	327.453,00	394.102,62	545.065,18
Reserva Legal	0	0	2.367,79	2.685,98	3.260,96	3.618,95
Utilidad pérdida retenidas	0	4.803,18	5.199,68	4.388,50	13.655,99	43.029,14
Utilidad pérdida neta	0	18.730,63	23.677,88	26.859,76	32.609,56	36.189,46
TOTAL DE PATRIMONIO	33.987,95	768.234,74	832.242,41	901.826,05	962.873,25	1.027.506,42
TOTAL PASIVO Y PATRIM.	67.975,90	796.228,95	847.746,98	903.342,21	962.873,25	1.027.506,42
COMPROBACION DEL BALANCE	0	0	0	0	0	0

ANEXO 4
TABLA N° 59

BALANZA DE PAGOS (Toneladas métricas y Valor USD. FOB en miles)

	Ene - 2008			Ene - 2009			Ene - 2010			Ene - 2011			Variación 2011 - 2010 (*)		
	a	b	b/a	a	b	b/a	a	b	b/a	a	b	b/a			
	Valor USD		Valor	Valor USD		Valor	Valor USD		Valor	Valor USD		Valor	Valor USD		Valor
	Volumen	FOB	unitario	Volumen	FOB	unitario	Volumen	FOB	unitario	Volumen	FOB	unitario	Volumen	FOB	unitario
Exportaciones totales	2,611	1,576,092	604	2,372	873,693	368	2,136	1,334,449	625	2,202	1,548,843	703	3.13%	16.07%	12.54%
<i>Petroleras (2)</i>	13,990	1,050,178	75	12,225	337,616	28	10,377	743,362	72	10,658	861,495	81	2.71%	15.89%	12.83%
<i>No petroleras</i>	670	525,914	785	675	536,077	794	692	591,087	854	721	687,347	953	4.27%	16.29%	11.53%
Importaciones totales	1,044	1,318,031	1,262	923	1,224,901	1,326	1,165	1,430,448	1,228	1,068	1,640,785	1,536	-8.33%	14.70%	25.12%
<i>Bienes de consumo</i>	83	260,781	3,147	87	306,778	3,525	63	246,441	3,925	79	304,121	3,837	26.23%	23.40%	-2.24%
<i>Materias primas</i>	623	445,050	715	465	405,221	871	523	442,853	846	572	537,409	939	9.34%	21.35%	10.98%
<i>Bienes de capital</i>	39	310,092	8,035	39	381,203	9,885	36	355,693	9,785	50	468,891	9,420	36.94%	31.82%	-3.73%
<i>Combustibles y lubricantes (3)</i>	300	246,803	823	332	129,046	388	541	376,497	696	366	306,020	835	-32.27%	-18.72%	20.00%
<i>Diversos</i>	0.02	157	9,150	0.48	2,653	5,549	1.67	7,639	4,570	0.41	3,040.29	7,336	-75.21%	-60.20%	60.52%
<i>Ajustes (4)</i>		55,147			0			1,324			21,304			1509.55%	
Balanza Comercial - Total		258,061			-351,208			-95,999			-91,943			4.23%	
<i>Bal. Comercial - Petrolera</i>		803,375			208,570			366,865			555,475			51.41%	
<i>Bal. Comercial - No petrolera</i>		-545,314			-559,778			-462,863			-647,418			-39.87%	

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado: Banco Central del Ecuador